

**UNIVERZITET SINGIDUNUM**

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I  
MEĐUNARODNU SARADNJU

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

MERENJE KONKURENTNOSTI KAO OSNOVA ZA UNAPREĐENJE  
POLOŽAJA TURISTIČKE DESTINACIJE

**MENTOR**

Prof. dr Jovan Popesku

**KANDIDAT**

Danijel Pavlović, master

Beograd

2016. godine

## SAŽETAK

Konkurentnost turizma i turističke destinacije, postalo je veoma značajno kao pitanje i predmet istraživanja kako u istraživačkim i naučnim krugovima tako i za turističke destinacije. Savremeni tržišni uslovi opredeljuju razvoj turističke destinacije u smeru u kom moraju ponuditi kvalitetnije doživljaje i iskustva, koji će ih u osnovi učiniti različitim u odnosu na konkurenciju, čime se stvaraju uslovi da destinacije postanu atraktivnije i obezbede postizanje bolje konkurentske pozicije na tržištu. Uloga menadžmenta turističke destinacije jeste da iskoristi sve postojeće destinacijske resurse, efikasno, efektivno i u skladu sa principima envajronmentalizma uz definisanje jasnih i efikasnih strategija razvoja turističkog proizvoda i stvaranja dodatne vrednosti iskustvu i doživljaju koji turista stiže u destinaciji. U cilju postizanja bolje konkurentske pozicije za turističke destinacije je od suštinskog značaja merenje konkurentnosti gde se upotrebljavaju mnoge ocenjivačke tehnike, bilo da mere konkurentnost retroaktivno, u sadašnjosti ili u budućnosti. Merenje konkurentnosti, kao takav proces, u savremenom turizmu postaje osnova unapređenja i razvoja turističkog proizvoda. Merenjem se dobijaju određeni rezultati na osnovu kojih se definiše pozicija turističke destinacije u odnosu na definisani konkurentski set. Definišu se osnove za usmeravanje razvoja i prevazilaženje nedostataka trenutne konkurentske pozicije. U tu svrhu, kao početni korak u definisanju konkurentnosti turističke destinacije, ocena indikatora konkurentnosti uspostavlja okvir i daje smernice razvoja turizma.

Istraživanje kojim se bavi ova disertacija ukazuje da kontinuirano merenje konkurentnosti postaje nezaobilazni deo procesa upravljanja turističkom destinacijom u savremenom turizmu. Ova disertacija je posvećena konkurentnosti turističke destinacije i indikatorima za merenje konkurentnosti, s posebnim osvrtom na konkurentnost Srbije kao turističke destinacije. U radu je uspostavljena osnova za definisanje modela koji bi poslužio kontinuiranom merenju konkurentnosti turizma Srbije u budućnosti. Shodno tome, predložen prilagođeni model konkurentnosti na osnovu koga je izvršeno merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Zaključci o konkurentnosti ukazuju na faktore i indikatore konkurentnosti kojima Srbija u budućnosti treba da posveti pažnju u razvoju. Rezultati ukazuju na prednosti i nedostatke konkurentske pozicije Srbije kao turističke destinacije.

***Ključne reči:*** turistička destinacija, konkurentnost destinacije, pokazatelji konkurentnosti, modeli konkurentnosti, merenje konkurentnosti, Srbija.

## ABSTRACT

The tourism competitiveness, and thus competitiveness of tourist destination, has become, both for scientific community and tourist destinations, a very important subject of research. Contemporary market trends determine the development of the tourist destinations and they have to offer quality experiences which will essentially make destination different from the competition. Destinations need to create quality experiences in order to become more attractive and to ensure better competitive position. The role of destination management is to use all existing destination resources efficiently and effectively, in accordance with the principles of sustainability, and to define clear and effective strategies for destination product development in order to create added value to tourists experience gained in the destination. For the achievement of a better competitive position for tourism destinations it is essential to continuously measure the competitiveness of a tourist destination, with the use of many evaluation techniques whether they measure competitiveness retroactively, in the present or in the future. Competitiveness measurement, as such a process, in modern tourism becomes the basis for the development of destination products. By measuring, certain results are gained which define the position of a tourist destination in respect to a defined competitive set. The results create a basis for directing the development and overcoming the shortcomings of the current competitive position. For this purpose, as an initial step in defining the competitiveness of tourist destinations, competitiveness indicators are rated in such way to establish a framework and provide guidelines for the future development of tourism and destination competitiveness position.

The research in this thesis suggests that the continuous measurement of competitiveness becomes an indispensable part of tourist destination management process. This dissertation is devoted to tourist destination competitiveness and indicators for competitiveness measurement, with special emphasis on Serbia as a tourist destination. This work establishes the basis for defining the model that could be used for continuous measurement of competitiveness of Serbian tourism in the future. Accordingly, the adapted integrated model of destination competitiveness here proposed is used for measuring competitiveness of Serbia as a tourist destination. Conclusions indicate factors and indicators of competitiveness where Serbia should focus future attention in the development. The results indicate the advantages and disadvantages of Serbia competitiveness position as a tourist destination.

**Keywords:** *tourist destination; destination competitiveness; competitiveness indicators; competitiveness models, competitiveness measurement, Serbia.*

## IZJAVA ZAHVALNOSTI

Zahvalnost dugujem mentoru dr Jovanu Popeskuu, redovnom profesoru na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum, za nesebičnu posvećenost, strpljenje i savete tokom rada na disertaciji. Posebno se zahvaljujem na bezrezervnoj podršci i poverenju prof. dr Milovanu Stanišiću, predsedniku Univerziteta Singidunum kao i prof. dr Slobodanu Unkoviću, emeritusu, za višegodišnji podsticaj i razumevanje. Zahvaljujem se na korisnim informacijama i sugestijama dr Bojanu Zečeviću, vanrednom profesoru Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu. Zahvalnost za dugogodišnju podršku dugujem i profesorima Univerziteta Singidunum: prof. dr Krunoslavu Čačiću, prof. dr Slobodanu Čeroviću, dekanu Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum i prof. dr Vesni Spasić.

Takođe, zahvaljujem se Goranu Glišiću, direktoru turističke agencije Taratours, Bajina Bašta, Dejanu Pejčinoviću, direktoru hotela Zira, Beograd, Zorici Jovanov, šefu odseka za međunarodnu promociju i saradnju u Turističkoj organizaciji Srbije, Hotelu Euro Garni i hotelu N u Beogradu, čija je nesebična podrška omogućila sprovođenje istraživanja.

U Beogradu, 2016. godine

Autor

*Porodici*

# SADRŽAJ

UVODNA RAZMATRANJA .....	1
1. TURISTIČKA DESTINACIJA: POJAM I OSNOVNE KARAKTERISTIKE .....	13
2. KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE .....	22
2.1 KONCEPT KONKURENTNOSTI .....	22
2.2 DEFINICIJA KONKURENTNOSTI .....	25
2.3 KONKURENTNOST NA NACIONALNOM NIVOU .....	29
2.4 POJAM I ZNAČAJ KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE .....	36
2.4.1 Konkurentnost u turizmu i konkurentnost turističke destinacije .....	36
2.4.2 Oblici konkurentnosti turističke destinacije .....	41
2.4.2.1 Ekonomska konkurentnost turističke destinacije .....	42
2.4.2.2 Politička konkurentnost turističke destinacije .....	44
2.4.2.3 Socio-kulturna konkurentnost turističke destinacije .....	45
2.4.2.4 Tehnološka konkurentnost turističke destinacije .....	46
2.4.2.5 Envajronmentalna konkurentnost .....	47
2.4.2.6 Demografska konkurentnost .....	48
2.4.3 Komparativna i konkurentska prednost turističke destinacije .....	49
2.4.4 Značaj lanca vrednosti za konkurentnost turističke destinacije .....	54
2.4.5 Uloga menadžmenta turističke destinacije u postizanju dugoročne konkurentnosti .....	59
2.4.6 Interesne grupe turističke destinacije i postizanje konkurentnosti .....	73
2.4.6.1 Tražnja kao važan faktor konkurentnosti turističke destinacije .....	78
2.4.6.2 Značaj organizatora putovanja za merenje konkurentnosti turističke destinacije .....	82
2.5 MERENJE KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE .....	86
2.5.1 Pokazatelji konkurentnosti turističke destinacije .....	87
2.5.2 Modeli konkurentnosti turističke destinacije .....	91
2.5.2.1 Razvoj modela za merenje konkurentnosti i njihova relevantnost u opštoj primeni .....	91
2.5.2.2 Model konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma (T&T Competitiveness Index) .....	101
3. KONKURENTNOST SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE .....	111
3.1 DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE .....	111
3.2.1 Uvodne napomene od važnosti za istraživanje .....	129
3.2.2 Metodološki pristup istraživanju .....	132
3.2.2.1 Merenje konkurentnosti– perspektiva interesnih grupa u destinaciji .....	137
3.2.2.1.1 Uzorak .....	137
3.2.2.1.2 Istraživački instrument .....	140
3.2.2.1.3 Testiranje upitnika .....	141
3.2.2.1.4 Empirijska analiza .....	141
3.2.2.1.4.1 Karakteristike ispitanika .....	141

3.2.2.1.4.2	Analiza prve grupe indikatora – Prirodni i kulturni resursi .....	146
3.2.2.1.4.3	Analiza druge grupe indikatora – Stvoreni resursi .....	148
3.2.2.1.4.4	Analiza treće grupe indikatora – Potpomomažući faktori .....	152
3.2.2.1.4.5	Analiza četvrte grupe indikatora – Menadžment .....	154
3.2.2.1.4.6	Analiza pete grupe indikatora – Uslovi okruženja .....	157
3.2.2.1.4.7	Analiza ocene konkurentnosti faktora .....	158
3.2.2.1.4.8	Dokazivanje hipoteze .....	159
3.2.2.1.4.9	Metoda glavnih komponenti .....	169
3.2.2.1.4.10	Analiza varijanse - ANOVA .....	181
3.2.2.2	Merenje konkurentnosti na osnovu doživljaja turista – perspektiva turističke tražnje.....	187
3.2.2.2.1	Uzorak .....	187
3.2.2.2.2	Istraživački instrument .....	188
3.2.2.2.3	Testiranje upitnika .....	189
3.2.2.2.4	Empirijska analiza .....	189
3.2.2.2.4.1	Karakteristike ispitanika .....	189
3.2.2.2.4.2	Ocena pokazatelja konkurentnosti.....	192
3.2.2.3	Merenje konkurentnosti Srbije – percepcija inostranih organizatora putovanja .....	196
3.2.2.3.1	Uzorak .....	196
3.2.2.3.2	Istraživački instrument .....	198
3.2.2.3.3	Testiranje upitnika .....	199
3.2.2.3.4	Empirijska analiza .....	199
3.2.2.3.4.1	Karakteristike ispitanika .....	199
3.2.2.3.4.2	Analiza uvodnih pitanja.....	200
3.2.2.3.4.2	Analiza odeljak 1 – turoperatori koji organizuju putovanja u Srbiju .....	201
3.2.2.3.4.3	Ocena pokazatelja konkurentnosti Srbije .....	207
3.2.2.3.4.4	Analiza odeljak 2 – turoperatori koji ne organizuju putovanja u Srbiju .....	210
3.2.2.3.4.4	Sinteza i analiza odabranih zajedničkih pitanja .....	215
3.2.2.4	Analiza pokazatelja – prednosti i nedostaci konkurentne pozicije Srbije .....	217
	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	223
	LITERATURA.....	232
	PRILOG .....	247

## SPISAK TABELA

Tabela 1. Elementi i nivoi konkurentnosti prema Ritchie-u i Crouch-u .....	28
Tabela 2. Faktori nacionalne konkurentnosti (IMD WCY, 2012.).....	34
Tabela 3. Pokazatelji blagostanja prema UNDP-u (2002) .....	45
Tabela 4. Identični indikatori i ocene u Indeksu konkurentnosti u turizmu (2013.) .....	106
Tabela 5. Identični indikatori i ocene u Globalnom indeksu konkurentnosti (2013.) .....	106
Tabela 6. Identični indikatori i ocene u Indeksu konkurentnosti u turizmu (2015.) .....	109
Tabela 7. Identični indikatori i ocene u Globalnom indeksu konkurentnosti (2015.) .....	110
Tabela 8. Konkurentnost Srbije (WEF T&TCI) – globalni i evropski nivo .....	118
Tabela 9. Ključni indikatori konkurentnosti turizma Srbije (2008-2013.) .....	118
Tabela 10. Ključni indikatori konkurentnosti turizma Srbije za 2015. g. ....	120
Tabela 11. Položaj Srbije kao turističke destinacije u odnosu na konkurentski set (WEF T&TCI – rang i ocena, 2013.) .....	121
Tabela 12. Položaj Srbije kao turističke destinacije u odnosu na konkurentski set (WEF T&TCI – rang i ocena, 2015.) .....	122
Tabela 13. Prirodni i kulturno-istorijski resursi kao indikatori konkurentnosti turizma Srbije.....	123
Tabela 14. Indikatori destinacijskog menadžmenta .....	123
Tabela 15. Rezultat Paired-Samples t-test-a (RESOURCE – DMNGMT) .....	124
Tabela 16. Prednosti i nedostaci korišćenja tehnike Internet (onlajn) anketiranja .....	135
Tabela 17. Oblast u kojoj su ispitanici zaposleni .....	143
Tabela 18. Period zaposlenosti u oblasti koja je povezana sa turizmom.....	143
Tabela 19. Zemlje najveći konkurenti Srbiji pored konkurentskog seta .....	144
Tabela 20. Zemlje najznačajniji izvori turista za Srbiju u periodu do 2020. godine.....	145
Tabela 21. Prirodni i kulturni resursi.....	146
Tabela 22. Netaknuta priroda, pejzaži, prirodne lepote i zaštićena prirodna dobra Srbije.....	146
Tabela 23. Kultura i tradicija Srbije .....	147
Tabela 24. Kulturno-istorijske znamenitosti .....	147
Tabela 25. Održavanje čistoće i higijene.....	148
Tabela 26. Stvoreni resursi .....	149
Tabela 27. Ponuda, raznovrsnost i kvalitet noćnog života Srbije.....	149
Tabela 28. Ponuda restorana, kafića i barova.....	150
Tabela 29. Kvalitet i raznovrsnost hrane i pića .....	150
Tabela 30. Kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji.....	151
Tabela 31. Tematski parkovi .....	151
Tabela 32. Potpomažući faktori.....	152
Tabela 33. Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva prema turistima .....	152
Tabela 34. Raspoloživost banaka, menjačnica .....	153
Tabela 35. Postojanje i kvalitet programa za praćenje satisfakcije turista .....	154
Tabela 36. Postojanje programa o buke za unapređenje kvaliteta usluga .....	154
Tabela 37. Menadžment .....	155
Tabela 38. Posvećenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu .....	156
Tabela 39. Posvećenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu .....	156
Tabela 40. Uslovi okruženja.....	157
Tabela 41. Vladina politika razvoja turizma .....	158
Tabela 42. Faktori konkurentnosti Srbije .....	158
Tabela 43. Ocena konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.....	159
Tabela 44. Srednje ocene uparenih varijabli .....	161



Tabela 45. Korelacije .....	161
Tabela 46. Rezultati t-testa za razliku između dve promenljive – razlika između uparenih promenljivih .....	162
Tabela 47. Koeficijent korelacije - najviši i najniži u svakoj grupi.....	171
Tabela 48. Glavne komponente za grupu Prirodni i kulturni resursi.....	172
Tabela 49. Faktorsko opterećenje za PKRESURS .....	173
Tabela 50. Glavne komponente za grupu Stvoreni resursi.....	174
Tabela 51. Faktorsko opterećenje za SRESURS .....	175
Tabela 52. Glavne komponente za grupu Potpomažući faktori.....	176
Tabela 53. Faktorsko opterećenje za PFAKTORI.....	176
Tabela 54. Glavne komponente za grupu Menadžment .....	177
Tabela 55. Faktorsko opterećenje za MNG.....	178
Tabela 56. Glavne komponente za grupu Uslovi okruženja.....	179
Tabela 57. Faktorsko opterećenje za USLOK.....	180
Tabela 58. Prosečne ocene ispitanika različitog perioda rada .....	182
Tabela 59. F test za faktor RAD.....	183
Tabela 60. Prosečne ocene ispitanika zaposlenih u različitim oblastima .....	184
Tabela 61. F test za faktor OBLAST.....	185
Tabela 62. Prosečne ocene ispitanika sa različitim stepenom obrazovanja.....	186
Tabela 63. F test za faktor OBRAZOVANJE .....	186
Tabela 64. Prethodno posećene zemlje .....	190
Tabela 65. Opšte ponašanje ispitanika vezano za putovanja.....	191
Tabela 66. Ocena konkurentnosti Srbije .....	192
Tabela 67. Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva .....	193
Tabela 68. Pogodnost klime za turizam .....	194
Tabela 69. Jedinstvenost resursa .....	194
Tabela 70. Kvalitet lokalne saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji .....	194
Tabela 71. Održavanje čistoće i higijena.....	195
Tabela 72. Kvalitet saobraćajne infrastrukture na putovanju do Srbije .....	195
Tabela 73. Organizatori putovanja po zemljama.....	199
Tabela 74. Uvodna pitanja.....	200
Tabela 75. Odnos sa lokalnim partnerom u Srbiji.....	201
Tabela 76. Dosadašnja saradnja sa lokalnim partnerom .....	201
Tabela 77. Istorija organizovanja putovanja u Srbiju.....	201
Tabela 78. Broj putnika u 2013. ....	202
Tabela 79. Srbija kao deo itinerera.....	202
Tabela 80. Najčešće žalbe turista .....	202
Tabela 81. Kategorije navedenih stavki koje su se svidеле turistima .....	203
Tabela 82. Aktivnosti unapređenja turističkog proizvoda.....	204
Tabela 83. Percepcija Srbije – O.P. koji nude Srbiju .....	205
Tabela 84. Zainteresovanost turističke tražnje za Srbiju – O.P. koji nude Srbiju .....	206
Tabela 85. Proizvodi kao osnova konkurentnosti – O.P. koji nude Srbiju.....	206
Tabela 86. Lokacije u Srbiji kao deo ponude .....	207
Tabela 87. Ocena pokazatelja konkurentnosti.....	207
Tabela 88. Nivo bezbednosti turista .....	208
Tabela 89. Jedinstvenost resursa .....	208
Tabela 90. Odnos vrednost-novac .....	209
Tabela 91. Imidž Srbije kao turističke destinacije.....	209

Tabela 92. Prepoznatljivost turističkog proizvoda Srbije.....	209
Tabela 93. Kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji.....	210
Tabela 94. Razlozi isključivanja Srbije iz ponude .....	211
Tabela 95. Razlozi ne uključivanja Srbije u ponudu.....	211
Tabela 96. Percepcija Srbije – O.P. koji ne nude Srbiju .....	212
Tabela 97. Proizvodi kao osnova konkurentnosti – O.P. koji ne nude Srbiju .....	213
Tabela 98. Zemlje sa sličnim proizvodom kao Srbija .....	214
Tabela 99. Zainteresovanost turističke tražnje za Srbiju– O.P. koji ne nude Srbiju .....	215
Tabela 100. Zainteresovanost turističke tražnje za Srbiju – svi O.P. ....	216
Tabela 101. Proizvodi kao osnova konkurentnosti – svi O.P.....	216
Tabela 102. F test za zajedničke pokazatelje.....	218
Tabela 103. Nedostaci - pokazatelji negativnog uticaja na konkurentnost Srbije.....	220
Tabela 104. Prednosti - pokazatelji pozitivnog uticaja na konkurentnost Srbije .....	221

## SPISAK SLIKA

Slika 1. Istraživački okvir i razvoj evolutivne misli o konkurentnosti.....	23
Slika 2. Porter-ov dijamant konkurentnosti .....	29
Slika 3. Indeks globalne konkurentnosti (WEF-GCR, 2012.).....	35
Slika 4. Oblici konkurentnosti turističke destinacije.....	41
Slika 5. Destinacijski lanac vrednosti kroz primarne i prateće aktivnosti.....	55
Slika 6. Opšti lanac vrednosti u turizmu .....	56
Slika 7. Lanac vrednosti turističke destinacije .....	56
Slika 8. Vrednosni sistem.....	57
Slika 9. Proces upravljanja turističkom destinacijom.....	63
Slika 10. Proces strategijskog planiranja u turističkoj destinaciji .....	65
Slika 11. Destinacijsko planiranje i konkurentnost .....	68
Slika 12. Interesne grupe turističke destinacije .....	75
Slika 13. Indikatori konkurentnosti turističke destinacije (Keyser i Vanhove 1994.).....	92
Slika 14. Kim-ov model konkurentnosti turističke destinacije.....	93
Slika 15. Model konkurentnosti (Ritchie i Crouch) .....	95
Slika 16. Integrisani model konkurentnosti turističke destinacije.....	98
Slika 17. Kompozicija indeksa konkurentnosti u turizmu (2015. godina) .....	103
Slika 18. Kompozicija indeksa konkurentnosti u turizmu (prethodni model).....	104
Slika 19. Ocena konkurentnosti turizma Srbije u odnosu na ključne faktore uspeha.....	114
Slika 20. Komparativna analiza za Srbiju, T&TCI – rang (2008-2013.) .....	119
Slika 21. Komparativna analiza za Srbiju, T&TCI – ocena .....	119
Slika 22. Prilagođeni integrisani model za merenje konkurentnosti na primeru Srbije .....	132
Slika 23. Proces istraživanja.....	133
Slika 24. Dinamika pristizanja popunjenih upitnika .....	139
Slika 25. Pol ispitanika.....	141
Slika 26. Godine starosti .....	142
Slika 27. Obrazovanje .....	142
Slika 28. Pol ispitanika.....	189
Slika 29. Godine starosti .....	189
Slika 30. Obrazovanje .....	189
Slika 31. Dinamika pristizanja popunjenih upitnika – Engleska verzija.....	197
Slika 32. Dinamika pristizanja popunjenih upitnika – Nemačka verzija.....	197
Slika 33. Izbor ankete – preferencija jezika .....	199
Slika 34. Zemlje deo itinerera .....	202
Slika 35. Ocena između dva ponuđena opisa Srbije – O.P. koji nude Srbiju.....	205
Slika 36. Ranije organizovanje putovanja u Srbiju .....	210
Slika 37. Ocena između dva ponuđena opisa Srbije - O.P. koji ne nude Srbiju.....	213
Slika 38. Ocena između dva ponuđena opisa Srbije – svi O.P.....	216

# UVODNA RAZMATRANJA

Nakon II svetskog rata, turizam beleži naglu ekspanziju. Pedesetih godina dvadesetog veka stabilnost, ekonomski razvoj, porast životnog standarda stanovništva i slobodnog vremena stvorili su osnovne preduslove za omasovljavanje turističkih putovanja. U periodu od 1950. do 2015. godine dolazi do dinamičnog rasta turističkog prometa i potrošnje. U turizmu je 1950. godine učešće uzelo 25,3 miliona turista uz ostvarenje potrošnje od 2,1 milijarde dolara<sup>1</sup>. Nakon toga svetski turizam beleži veliku stopu rasta do sedamdesetih godina kada dolazi do blage stagnacije izazvane energetsom krizom (1973/74. godine), ali ubrzo dolazi do oporavka i do današnjih dana primetan je dinamičan rast sa izuzetkom negativnog dejstva globalne ekonomske krize zbog čega se u 2009. godini primećuje pad turističkog prometa. Obično je karakteristično da u periodima takvih recesija dolazi do smanjivanja turističkih kretanja i potrošnje, ali u takvim situacijama javlja se i određeni stepen otpornosti u odnosu na negativne faktore izazvane krizom. Istraživanja su pokazala da postoji određeni vremenski pomak u reagovanju tražnje u odnosu na konjunkturalna kretanja u privredi<sup>2</sup>. U takvim uslovima primetna su odložena negativna dejstva na turizam i prvi znaci oporavka tokom izlaska iz krize u odnosu na druge privredne delatnosti. U međunarodnom turizmu 2014. godine učešće je uzelo 1 133 000 000 miliona učesnika što predstavlja povećanje od 4,3% u odnosu na 2013. godinu. Devizni priliv iznosio je 1 197 milijardi dolara u 2013. godini što je 230 milijardi više u odnosu na 2008. godinu. Takav dinamičan rast odrazio se i na devizni priliv u 2014. godini koji iznosi 1 245 milijardi dolara što je povećanje od 3,7% u odnosu na 2013. godinu.<sup>3</sup> Predviđanja su da će do 2030. godine broj turista u međunarodnom turizmu dostići 1,8 milijardi. Ako tome dodamo i procenu UNWTO-a da u domaćem turizmu učešće uzima od 5-6 milijardi turista onda je svakako jasno da turizam beleži veliki rast.<sup>4</sup> Pod uticajem porasta prometa i potrošnje, destinacije moraju naći svoje mesto naročito ako se uzme u obzir da se javljaju nove destinacije i novi subjekti na turističkom tržištu pa shodno tome konkurencija postaje sve intenzivnija.

Karakteristike razvoja turizma u navedenim periodima ogledaju se u razvoju praćenim ekspanzijom masovnog turizma do današnjih težnji ka alternativnom turizmu i usmeravanju ka postizanju ciljeva održivosti. Oličenje masovnosti turizma podrazumeva ponudu čvrsto upakovanih putovanja bez mogućnosti turista da u značajnijoj meri učestvuje u izboru i kreiranju sopstvenog doživljaja tokom putovanja. Današnji pristup organizovanju putovanja ogleda su u definisanju turista kao jednog od osnovnih činilaca u procesu stvaranja turističkog, odnosno destinacijskog proizvoda.

---

<sup>1</sup> *Analysing the World Pattern of International Tourism Flows*. Dostupno 31.3.2015. na [pearsoned.co.uk](http://wps.pearsoned.co.uk/ema_uk_he_cooper_essen_tour_1/214/54938/14064201.cw/content/index.html), [http://wps.pearsoned.co.uk/ema\\_uk\\_he\\_cooper\\_essen\\_tour\\_1/214/54938/14064201.cw/content/index.html](http://wps.pearsoned.co.uk/ema_uk_he_cooper_essen_tour_1/214/54938/14064201.cw/content/index.html)

<sup>2</sup> Čačić, K. (1980). *Izbor kanala prodaje sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam*. Jugoštampa, Beograd, str. 89-90.

<sup>3</sup> UNWTO (2015) UNWTO Tourism Highlights, 2015 Edition - UNWTO website <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416899> - Pristup sajtu, jun 2015

<sup>4</sup> UNWTO (2015). *World Tourism Barometer*. UNWTO website <http://mkt.unwto.org/barometer> - Pristup sajtu, mart 2015

Globalizacija vrši veliki uticaj kako na sve subjekte turističke privrede tako i na destinaciju. U turizmu su prisutne stalne promene podstaknute globalizacijom pa se u takvim uslovima pred turističku destinaciju postavljaju mnogi izazovi ali i otvaraju mogućnosti i prilike.

Da bi bila konkurentna, turistička destinacija mora ponuditi tržištu kvalitetne doživljaje i iskustva koji je čine privlačnijom i konkurentnijom u odnosu na druge turističke destinacije. Potrebno je na što efikasniji način iskoristiti destinacijske resurse kako bi bili pretvoreni u atrakcije i na toj osnovi postići konkurentsku prednost. To s druge strane zahteva turistički razvoj koji podrazumeva ostvarivanje određenih ciljeva. Sposobnost destinacije da ostvari postavljene ciljeve zavisi od resursa kojima raspolaže i uspostavljenih strategija razvoja.

Promene u turističkoj tražnji i kretanjima na strani konkurencije opredeljuju turističku destinaciju da se usmeri ka efikasnijim i efektivnijim modelima upravljanja razvojem turizma. S druge strane, takav način upravljanja otvara nove mogućnosti da se postigne ili održi konkurentnost. Potrebno je posvetiti se razvoju kroz kreiranje integrisanog destinacijskog proizvoda koji će u velikoj podići nivo kvaliteta opredeljujući turistu da se ne okrene ka alternativnim destinacijama. Međutim, važno je naglasiti da ponuda takvog doživljaja nije jednostavna i ne podrazumeva samo proces pružanja usluga u destinaciji već i isporuku dodatne vrednosti uz garanciju kvaliteta u celokupnom lancu vrednosti.

Komparativna i konkurentska prednost su važni za razumevanje konkurentnosti turističke destinacije. Da bi se ona u potpunosti razumela neophodno je definisati i sagledati ključne elemente komparativne prednosti, koji u velikoj meri predstavljaju elemente koji vode ka postizanju konkurentske prednosti, i sagledati nedostatke u odnosu na druge destinacije. Na osnovu toga definišu se strategije koje određuju na koji način iskoristiti postojanje određenih komparativnih prednosti i nadomestiti nedostatak onih koje nisu prisutne, kako bi se u celokupnom tržišnom pristupu pretvorile u konkurentske prednosti.

Da bi se postigla konkurentska prednost, moraju biti sagledani svi elementi i karakteristike jedne turističke destinacije. Stoga efektivnost i efikasnost u procesu upravljanja odnosi se na pravilno korišćenje svih resursa što je od velike važnosti za razvoj destinacije. Posmatrano s tog aspekta turističke destinacije mogu da poseduju komparativne prednosti, a pravilno korišćenje tih prednosti u velikoj meri doprinosi ostvarivanju konkurentske prednosti. Uloga menadžmenta je da iskoristi i razvije postojeće resurse ili da nedostatak istih nadomesti jasnim i efikasnim strategijama razvoja turističkih proizvoda kao i stvaranjem dodatne vrednosti za turističku tražnju. Ono što je važno za destinaciju jeste da izmeri indikatore na osnovu čijeg stanja će sagledati i potom unaprediti konkurentsku poziciju definišući oblasti kojima je potrebno posvetiti posebnu pažnju tokom daljeg razvoja turizma .

Konkurentnost u turizmu izučavana je u mnogim radovima i istraživanjima ali kao temelj postavlja se *Porter-ov* dijamant konkurentnosti koji definiše ekonomsku konkurentnost<sup>5</sup>. *Porter-ov* dijamant je dalje poslužio kao osnova za razvijanje različitih pristupa i modela za merenje konkurentnosti.

---

<sup>5</sup> Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, pp. 74-75.

Daljom analizom literature razvoj pojma konkurentnosti praćen je detaljnijim definisanjem činilaca i pokazatelja za njeno merenje:

*Poon*<sup>6</sup> je ustanovila nekoliko ključnih principa kojima se destinacija treba voditi kako bi postala konkurentnija: okruženje na prvom mestu, turizam kao vodeća privredna aktivnost, jačati kanale distribucije na tržištu, izgraditi dinamičan privatni sektor.

*Keyser i Vanhove*<sup>7</sup> su razvili model konkurentnosti analizirajući konkurentsku poziciju osam destinacija na Karibima, izdvojivši pet ključnih indikatora konkurentnosti turističke destinacije: makro indikatore, ponudu, tražnju, transport i politike.

*Go i Govers*<sup>8</sup> merili su konkurentnost na osnovu sedam atributa: objekti, dostupnost, kvalitet usluge, ukupna pristupačnost, imidž, klima i životna sredina kao jedan atribut i atraktivnost destinacije.

*Kim-ov model*<sup>9</sup> meri konkurentnost tako što deli indikatore u: primarne koje čine okruženje, subjekti i resursi; sekundarne – politika, planiranje, menadžment (metode za vođenje turističke politike i upravljanje destinacijom), investicije, porezi i cene, i tercijarne – turistička infrastruktura, sistem prihvata turista, atraktivnost resursa, radna snaga. Model izdvaja i posledice konkurentnosti u koje se ubraja turistička tražnja, zaposlenost u turizmu, uspešnost turizma i prihodi od inostranog turizma.

*Ritchie i Crouch* su razvili i predstavili svoj model konkurentnosti 1999. godine koji je tokom godina dopunjavao sa nekoliko faktora da bi dobio svoj konačni oblik 2003. Obuhvata pet grupa pokazatelja: atraktivnosti, potpomažući faktori i resursi, politika destinacije, planiranje i razvoj, menadžment, odrednice konkurentnosti.

Merenje konkurentnosti ukazuje na nivo konkurentne pozicije određene turističke destinacije. Modeli konkurentnosti postavljaju u centar pažnje jedan cilj, a to je povećanje i učvršćivanje konkurentne pozicije u uslovima sve jače konkurentne borbe na turističkom tržištu. *Ritchie-jev i Crouch-ov model*, mnogi drugi raniji modeli i opšte prihvaćeni pristupi relevantnih institucija u merenju konkurentnosti turizma, poslužili su za razvijanje integrisanog modela konkurentnosti turističke destinacije. To je integrisani model *Dwyer-a i Kim-a* koji ukazuje da konkurentnost destinacije ne sme biti konačni cilj razvoja turizma već pravi put ka regionalnom i nacionalnom razvoju i blagostanju kako za privredu tako i za sve stanovnike u turističkoj destinaciji<sup>10</sup>.

Prema dostupnim podacima, konkurentnost Srbije kao turističke destinacije izučavana je kroz nekoliko projekta i radova čiji su se autori direktno ili indirektno bavili problematikom konkurentnosti srpskog turizma u celini ili delimično. Konkretnija analiza konkurentnosti,

---

<sup>6</sup> Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and competitive strategy*. Wallingford: CAB International

<sup>7</sup> De Keyser, R, Vanhove N, (1994). The Competitive Situation of Tourism in the Caribbean Area-Methodological Approach, *Tourism Review*, vol. 49 issue 3, p.22.

<sup>8</sup> Go, F, Govers, R. (1999). The Asian perspective: which international conference destinations in Asia are the most competitive?'. *Journal of Convention & Exhibition Management*, vol. 1, no. 4, pp. 37-50.

<sup>9</sup> Department of Industry, Science and Resources (2001, October). *Destination competitiveness: Development of a model with application to Australia and the Republic of Korea*, Ministry of Culture and Tourism, Korea Research Institute, CRC for Sustainable Tourism and Australia-Korea Foundation.

<sup>10</sup> Kim, C. Dwyer, L. (2003). Destination competitiveness and bilateral tourism flows between Australia and Korea. *Journal of Tourism Studies*, 14(2), pp. 55-67, p.57.

koja podrazumeva ocenu indikatora, obuhvaćena je u Strategiji razvoja turizma Srbije<sup>11</sup> iz 2005. godine. Analiza obuhvata anketno istraživanje stavova predstavnika lokalnih interesnih grupa povezanih s turizmom i ocenu dostignutog nivoa kvaliteta turističkog proizvoda Srbije u odnosu na ključne faktore uspeha. Strategijom se pored toga, definišu i ključni turistički proizvodi Srbije koji bi trebalo da dovedu do povećanja konkurentskih prednosti.

Pored pomenute Strategije, druge analize od značaja za istraživanje konkurentnosti turizma Srbije su:

- Istraživanje sprovedeno u okviru projekta *USAID*-a „*A Brand Strategy for Serbian tourism*“<sup>12</sup> 2004. godine za potrebe razvoja strategije brenda.
- Rad Krupke i Zečevića u okviru projekta „*Report on appropriate measures aimed to facilitate and stimulate increased tourism, and to develop the tourism sector*“<sup>13</sup> Savetodavnog centra za ekonomska i pravna pitanja 2003. godine, koji se bavio potencijalima srpskog turizma, situacionom analizom, strategijama i koristima razvoja, kao i benčmarking analizom ključnih konkurenata.

Od ključnih i važnijih radova u okruženju može se izdvojiti istraživanje konkurentnosti Slovenije kao turističke destinacije<sup>14</sup> koje obuhvata merenje indikatora konkurentnosti definisanih integrisanim modelom konkurentnosti.

Takođe značajnije merenje konkurentnosti obuhvaćeno je i Indeksom konkurentnosti u turizmu Svetskog ekonomskog foruma.

Do skorog perioda nije bilo zastupljeno merenje indikatora konkurentnosti turizma Srbije na osnovu sveobuhvatnijeg istraživanja i merenja indikatora važnih za turističku privredu i onih u direktnoj korelaciji sa turizmom.

U pilot istraživanju na doktorskim studijama Univerziteta Singidunum (2010.) sprovedeno je istraživanje indikatora konkurentnosti u oblasti dve uže grupe indikatora: prirodnih i kulturno istorijskih resursa i uloge destinacijskog menadžmenta u postizanju konkurentnosti<sup>15</sup>. Merenje indikatora konkurentnosti turizma Srbije intenzivnije se objavljuje naučnim radovima počevši od 2011. godine.<sup>16 17 18</sup> I ta istraživanja pristup merenju

---

<sup>11</sup> Horwat Consultin Zagreb i Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu (2005). *Strategija turizma Republike Srbije*, Ministarstvo trgovine turizma i usluga Vlade Republike Srbije. Dostupno na: <http://www.dgt.uns.ac.rs/download/ektur04v.pdf> -Pristup sajtu, maj 2011.

<sup>12</sup> USAID (2014). *A Brand Strategy for Serbian tourism, Selling Serbia and Belgrade to the World*.

<sup>13</sup> Krupka, B. & Zečević, B. (2003) *Report on appropriate measures aimed to facilitate and stimulate increased tourism, and to develop the tourism sector*, SCEPP.

<sup>14</sup> Gomozelj, D. & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness—Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management* 29, pp. 294–307.

<sup>15</sup> Pavlović, D. (2010). *Indikatori konkurentnosti turističke destinacije sa posebnim osvrtom na Srbiju*. Prvi projektni zadatak, doktorske studije, Univerzitet Singidunum; Pavlović, D. (2010). *Uloga destinacijskog menadžmenta u postizanju dugoročne konkurentnosti turističke destinacije*. Drugi projektni zadatak, doktorske studije, Univerzitet Singidunum

<sup>16</sup> Armenski, T, Marković, V, Davidović, N, & Jovanović, T. (2011). Integrated Model of Destination Competitiveness, *Geographica Pannonica*, 15(2), pp. 58-69.

<sup>17</sup> Popesku J. & Pavlović D. (2012). Tourist Destination Competitiveness: Case Study of Serbia. *4th Asia-Euro Conference 2012 in Tourism, Hospitality & Gastronomy, THE WAY FORWARD: EXPLORING*

konkurentnosti zasnivaju na integrisanom modelu konkurentnosti (Dwyer i Kim, 2003)<sup>19</sup>, istraživački pristup se oslanja na metodologiju korišćenu na primeru Slovenije kao turističke destinacije<sup>20</sup>.

Poslednja značajna istraživanja u domenu merenja konkurentnosti odnose se na merenje važnosti i performansi<sup>21</sup> određenih aktivnosti vezanih za turizam u cilju identifikacije mogućih poboljšanja konkurentnosti. Navedeni pristup u istraživanju generiše rezultate koji mogu biti upotrebljeni u cilju strateškog planiranja i održivog razvoja (Dwyer, Dragičević, Armenski, Mihalič, Cvelbar, 2015.)<sup>22 23</sup>.

Analiza indikatora konkurentnosti srpskog turizma sprovedena je u izveštaju Svetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum - The Travel and Tourism Competitiveness Index*) prema njihovoj utvrđenoj metodologiji. Podaci Svetskog ekonomskog foruma ukazuju da Srbija kao turistička destinacija ima nezavidnu vrednosti indeksa konkurentnosti. U 2015. godini Srbija zauzima 95. mesto od 141 rangirane zemlje<sup>24</sup> što je nepovoljnije u odnosu na 2013. godinu kada je zauzimala 89. mesto od 140 rangiranih zemalja i 2012. kada je zauzimala 82. mesto prema vrednosti indeksa<sup>25</sup>. Prema podacima iz izveštaja za 2015. godinu Srbija je rangirana među evropskim zemljama kao 35. od ukupno 37 zemlja. Uzimajući u obzir samo poslednji izveštaj loše stanje konkurentnosti zabeleženo je u mnogim stubovima konkurentnosti gde se posebno izdvajaju prirodni i kulturni resursi kao i politika turizma i omogućavanje uslova. Posebno se, na osnovu ranga koji Srbija zauzima, izdvaja da negativan uticaj na konkurentnost ima postojeće poslovno okruženje, davanje prioriteta turizmu, međunarodna otvorenost, infrastruktura vazdušnog saobraćaja i stanje prirodnih resursa.

Iako su Strategijom razvoja turizma Srbije definisani turistički proizvodi koji bi mogli da budu konkurentni na međunarodnom tržištu („posebna interesovanja“, „gradski odmori“, „poslovni turizam + MICE“, „kružna putovanja“, „zdravstveni turizam“, „planine i jezera“, „nautika“, „događaji“ i „ruralni turizam“), ne možemo sa sigurnošću tvrditi da je u periodu od njenog donošenja do danas došlo do poboljšanja konkurentne pozicije na međunarodnom

---

*MULTIDISCIPLINARY APPROACHES*, 28 November – 1 December, 2012 Lakeside Campus, Taylor's University, Subang Jaya, Malaysia e-ISBN 978-967-0173-09-2;

<sup>18</sup> Popesku, J. & Pavlović, D. (2013). Competitiveness of Serbia as a Tourist Destination - Analysis of Selected Key Indicators, *Marketing*, 44(3), pp. 199-210.

<sup>19</sup> Dwyer, L. & Kim C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), pp. 369-414.

<sup>20</sup> Gomezelj-Omerzel, D. (2005, Marec). *Konkurenčnost Slovenije kot turistične destinacije, magistrsko delo*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, marec 2005. Dostupno na: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/gomezelj504.pdf>; Gomezelj, D. & Mihalic, T. (2008). Destination competitiveness: Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2), pp. 294-307,

<sup>21</sup> IPA analysis

<sup>22</sup> Dwyer, L. Dragičević, V., Armenski T., Mihalič, T. Knežević Cvelbar, LJ, (2015). Achieving destination competitiveness: an importance–performance analysis of Serbia, *Current Issues in Tourism*. Accepted paper DOI: 10.1080/13683500.2014.944487

<sup>23</sup> Dwyer, L. Dragičević, V., Armenski T., Mihalič, T. Knežević Cvelbar, LJ. (2015). Modified IPA for evaluating tourism businesses strategies: comparison of Slovenia and Serbia. *International Journal of Tourism Research*. Accepted paper

<sup>24</sup> Crotti, R., Masrahi, T., (Eds.) (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth through Shocks*, Geneva: World Economic Forum, p. 292. - [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) – Pristup sajtu, oktobar 2015.

<sup>25</sup> World Economic Forum (2013). *Travel and Tourism Competitiveness Report 2013*. <http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2013> - Pristup sajtu, septembar, 2013



planu. Ono što je važno za podizanje konkurentske pozicije na turističkom tržištu jeste da Srbija definiše osnovne faktore koji utiču na lošu konkurentsku poziciju. Podaci Svetskog ekonomskog foruma ukazuju na nedostatke u određenim indikatorima, izmerenim prema utvrđenoj metodologiji koji se mogu posmatrati kao opšti indikatori. Međutim korišćenjem metodologije drugih modela, razvijenim na primerima konkretnih destinacija, neophodno je ukazati i na druge indikatore u suštinskoj korelaciji sa turizmom i sagledati njihovu primenljivost na primeru Srbije. Na osnovu toga uspostavio bi se osnov za definisanje snaga i slabosti konkurentske pozicije Srbije u tim faktorima pa je stoga poželjno uspostavljanje osnova za definisanje mogućeg modela i indikatora za merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije

Istraživanje specifičnosti procesa postizanja čvrste konkurentske pozicije na tržištu je složen proces koji predstavlja podršku uspostavljanju strategija dugoročnog i održivog razvoja. Upravo iz tog razloga neophodno je obratiti pažnju na ključne pokazatelje konkurentnosti i stvoriti osnove za dalju razradu mogućeg modela konkurentnosti na primeru Srbije kao turističke destinacije

## **PREDMET, CILJ I ZADACI ISTRAŽIVANJA**

Predmet istraživanja jeste konkurentnost turističke destinacije i njeno merenje na osnovu modela i indikatora konkurentnosti sa posebnim osvrtom na Srbiju.

Predmet istraživanja pripada naučnim oblastima ekonomije i menadžmenta (menadžment turističke destinacije).

Usmeravanje istraživačkih napora ovog rada prema oblasti turizma i uže posmatrano prema merenju konkurentnosti turističke destinacije u osnovi ima dve faze.

Istraživanje je koncipirano kao teorijsko-empirijsko, što je u osnovi opredelilo da u prvoj fazi (teorijski deo) budu primenjene osnovne analitičke i sintetičke metode.

Teorijski pristup zasnovan je na naučnom objašnjenju pojma konkurentnosti, objašnjenju sistema turizma i turističke destinacije kao i važnosti unapređenja konkurentske pozicije turističke destinacije u savremenim uslovima na turističkom tržištu. U skladu s tim teorijski deo u osnovi definiše okvir za merenje konkurentnosti turističke destinacije. Sintezom različitih pristupa u razumevanju konkurentnosti i osvrtom na modele konkurentnosti pronalazi se osnov za definisanje indikatora koji bi mogli poslužiti kao pokazatelji za ocenu konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Prva faza obuhvata i analizu dosadašnjih ocena konkurentnosti Srbije.

Prilikom izrade teorijskog dela korišćeni su mnogi sekundarni izvori - prvenstveno strana ali i domaća literatura koja obrađuje pitanja konkurentnosti, konkurentnosti u turizmu i konkurentnosti turističke destinacije: knjige, zbornici radova, udžbenici, mnogi naučni radovi objavljeni u inostranim i domaćim časopisima čija je tematika turizam kao i istraživanja koja koriste modele konkurentnosti na primeru konkretnih turističkih destinacija.

Druga faza (empirijski deo) podrazumeva primenu teorijskih saznanja kako bi se uspostavile moguće osnove za merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

Oslanjajući se na teorijski pristup, kvantitativna i kvalitativna istraživanja usmerena su ka merenju i oceni konkurentnosti Srbije gde primenu nalazi statistički metod i metod ispitivanja putem ankete.

Ciljevi istraživanja su klasifikovani u skladu sa postavljenim naučno-društvenim doprinosom.

**Naučni cilj:**

Opis konkurentnosti turističke destinacije kao i osnovnih modela i indikatora za merenje konkurentnosti sa posebnim osvrtom na Srbiju.

**Društveni cilj:**

1. Ukazivanje na važnost postizanja čvrste konkurentske pozicije na turističkom tržištu za Srbiju kao turističku destinaciju;
2. Analiza najznačajnijih modela za merenje konkurentnosti i opredeljenje na osnovu analize za konkretne indikatore kako bi se moglo sprovesti istraživanje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije;
3. Utvrđivanje ključnih faktora, prednosti i nedostatke konkurentnosti srpskog turizma. Istraživanje obuhvata analizu pokazatelja konkurentnosti na osnovu percepcije interesnih grupa u destinaciji (internih stejkholdera), percepcije turističke tražnje i percepcije inostranih organizatora putovanja o konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije (eksternih stejkholdera).

**Za ostvarenje ciljeva istraživanja postavljeni su sledeći zadaci:**

1. Analizirati dosadašnja teorijska i empirijska istraživanja koncepta konkurentnosti u turizmu i konkurentnosti turističke destinacije;
2. Definisati pojam, nivoe i oblike konkurentnosti u turizmu;
3. Ukazati na važnost postizanja čvrste konkurentske pozicije na turističkom tržištu za destinaciju;
4. Ukazati na važnost upravljanja turističkom destinacijom;
5. Uspostaviti uzročno-posledičnu vezu između razvoja turizma u destinaciji i postizanja njene konkurentnosti;
6. Istaknuti merenje konkurentnosti kao mogući mehanizam za nadgledanje i održavanje konkurentske pozicije turističke destinacije;
7. Objasniti važnost uloge interesnih grupa u postizanju konkurentnosti turističke destinacije sa posebnim osvrtom na ulogu organizatora putovanja i turističke tražnje;
8. Izdvojiti i analizirati postojeće najznačajnije modele i pokazatelje za merenje konkurentnosti turističke destinacije;

9. Izvršiti uporednu analizu indikatora iz izveštaja konkurentnosti u turizmu Svetskog ekonomskog foruma (TTCI) za posebnim osvrtom na Srbiju (za nekoliko prethodnih godina);
10. Opis indikatora konkurentnosti turističke destinacije sa posebnim osvrtom na Srbiju;
11. Analiza konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije na osnovu prethodnih istraživanja;
12. Definisati osnove za uspostavljanje mogućeg modela i indikatora za merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije;
13. Definisati, analizirati i izmeriti pokazatelje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije;
14. Definisati ciljne grupe ispitanika za merenje pokazatelja konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije;
15. Kvantitativna analiza indikatora konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije korišćenjem SPSS programa za statističku obradu podataka u društvenim naukama.
16. Na osnovu dobijenih rezultata izdvojiti one pokazatelje koji pozitivno ali i negativno utiču na konkurentsku poziciju Srbije kao turističke destinacije

Empirijsko istraživanje obuhvaćeno ovim radom odnosi se na nekoliko polja:

1. Merenje konkurentnosti Srbije na osnovu pokazatelja definisanih u integrisanom modelu konkurentnosti turističke destinacije – ispitivanje internih stejkholdera u destinaciji na strani turističke ponude i šire;
2. Merenje konkurentnosti Srbije na osnovu ispitivanja turističke tražnje;
3. Istraživanje usmereno ka inostranim organizatorima putovanja;
4. Sagledavanje konkurentne pozicije Srbije na osnovu izveštaja Svetskog ekonomskog foruma;

Istraživanje u ovom radu obuhvata merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije kroz indikatore definisane u integrisanom modelu konkurentnosti *Dwyer-a i Kim-a*. Istraživačke tehnike zasnovane su na metodi ispitivanja putem ankete (formiranje upitnika i merenja pokazatelja konkurentnosti korišćenjem *Likert-ove* skale).

Istom tehnikom istraživanja obuhvaćena je analiza na osnovu ocene konkurentnosti koju daje turistička tražnja. U tom kontekstu konkurentnost Srbije je analizirana kroz kvalitet doživljenog iskustva u Srbiji kao turističkoj destinaciji.

S obzirom da sagledavanje kompletne pozicije Srbije kao turističke destinacije zahteva i analizu dosadašnjih istraživanja, takođe su upotrebljeni i sekundarni izvori podataka o konkurentskoj poziciji Srbije na osnovu uporedne analize poslednjih izveštaja Svetskog ekonomskog foruma.

Vodeći se pretpostavkom da je turistička destinacija konkurentna i u onoj meri koliko se ona nalazi u programima organizatora putovanja, inostrani organizatori putovanja imaju takođe ulogu u merenju konkurentnosti turističke destinacije. Stoga istraživanje obuhvata i inostrane organizatore putovanja gde je putem ankete ustanovljeno da li je i uolikoj meri Srbija kao turistička destinacija uvrštena u njihove programe putovanja kao i koji su osnovni razlozi ne uključivanja Srbije u njihovu ponudu. U osnovi je dobijena šira slika i stav inostranih turoperatora prema Srbiji kao turističkoj destinaciji i ocena njene konkurentne pozicije na osnovu definisanih pokazatelja za ovu grupu ispitanika.

## **HIPOTEZE, METODI I OČEKIVANI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA**

### **U istraživanje u disertaciji polazi se od osnovne hipotetičke tvrdnje:**

Ostvarivanje rezultata koji doprinose dugoročnoj konkurentnosti obezbeđuje kontinuirani razvoj turističke destinacije što uslovljava da merenje indikatora konkurentnosti može predstavljati osnov za analizu i unapređenje daljeg razvoja odnosno konkurentskog položaja turističke destinacije.

Svrha empirijskog dela rada jeste da se testiraju hipotetičke tvrdnje izvedene iz navedene osnovne hipoteze.

- H1: U području prirodnih u kulturnih resursa koje poseduje Srbija je konkurentnija u odnosu na područje stvorenih resursa;
- H2: U području prirodnih i kulturnih resursa Srbija je konkurentnija u odnosu na potpomažuće faktore;
- H3: U području prirodnih i kulturnih resursa Srbija je konkurentnija u odnosu na menadžment;
- H4: U području prirodnih i kulturnih resursa koje poseduje Srbija je konkurentnija u odnosu na uslove okruženja
- H5: U području stvorenih resursa Srbija je konkurentnija u odnosu na potpomažuće faktore;
- H6: U području stvorenih resursa Srbija je konkurentnija u odnosu na menadžment;
- H7: U području stvorenih resursa Srbija je konkurentnija u odnosu na uslove okruženja;
- H8: U području potpomažućih faktora Srbija je konkurentnija u odnosu na menadžment;
- H9: U području potpomažućih faktora Srbija je konkurentnija u odnosu na uslove okruženja;
- H10: U području menadžmenta Srbija je konkurentnija u odnosu na uslove okruženja;
- H11: Turistička tražnja, na osnovu doživljenog iskustva, pozitivnije ocenjuje konkurentnost Srbije kao turističke destinacije u odnosu na stejkholdere u destinaciji i inostrane organizatore putovanja;
- H12: Stavovi inostranih organizatora putovanja mogu biti relevantan pokazatelj u oceni konkurentnosti turističke destinacije

## **Istraživačke metode**

Koristiće se sledeće metode istraživanja: logičko-dijalektički metod, metoda teorijske analize, istorijska, deskriptivna, komparativna, analitičko-sintetička metoda, metoda konkretizacije, metoda apstrakcije, metoda generalizacije, metoda ispitivanja putem ankete, ekonomska i statistička analiza, logičko-dijalektički metod, metoda dokazivanja i opovrgavanja, kvantitativna analiza sadržaja.

U osnovi upotreba statističke metode se odnosi se na uporedbu SPSS programa za statističku obradu podataka u društvenim naukama:

- Deskriptivni statistički prikazi;
- Metoda glavnih komponenti;
- ANOVA analiza za utvrđivanje razlika između grupa
- Testiranje hipoteza t-test statistike;

## **Očekivani društveno-naučni doprinos istraživanja sadržan je u sledećem:**

- Sistematizovan prikaz rezultata dosadašnjih istraživanja konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije;
- Utvrđivanje prednosti i nedostatka srpskog turizma na osnovu uspostavljene veze sa procesom merenja i postizanja konkurentskih prednosti na međunarodnom tržištu što dalje uvodi u;
- Ocenu konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije;
- Uspostavljanje osnova za definisanje mogućih pokazatelja i modela za merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije
- Izdvajanje pokazatelja pozitivnog i negativnog uticaja na konkurentnost što može poslužiti kao osnova za definisanje predloga mera i unapređenje konkurentne pozicije Srbije kao turističke destinacije

## **STRUKTURA RADA**

Rad se sastoji iz tri dela.

U **prvom delu** ustanovljene su početne osnove za analizu problema istraživanja u disertaciji kroz opšti pristup u razumevanju pojma i osnovnih karakteristika turističke destinacije. Ukazano je na važnost sistema turizma, njegovih delova i veza koje se ostvaruju između delova sistema. Naglašeni su mesto i uloga sistema turizma u širem društvenom sistemu kao i značaj turističke destinacije u sistemu turizma. Shodno predmetu disertacije posebna pažnja je posvećena definisanju pojma turističke destinacije kroz sintezu različitih teorijskih pristupa. Ukazano je na tipologiju destinacija i obrazložene su razlike između vrsta turističkih destinacija. Istaknut je značaj životnog ciklusa proizvoda turističke destinacije kao i pristupi u definisanju osnovnih elementa turističke destinacije. U prvom delu disertacije posebno su istaknuti teorijski stavovi autora o navedenim pitanjima.

**Drugi deo** rada sastoji se iz četiri uže celine. Polazi se od analize koncepta konkurentnosti i njegove definicije. U tom cilju napravljen je osvrt na evolutivni tok razvoja misli o konkurentnosti uopšte počevši od *Adam-a Smith-a* do *Porter-a* i savremenih pristupa u sagledavanju i ocenjivanju konkurentnosti na globalnom nivou. Analizirani su nivoi i elementi konkurentnosti sa posebnim osvrtom na nacionalnu konkurentnost. Dalja analiza, vođena pristupom uvođenja u problem od „opšteg ka pojedinačnom“, uzima u razmatranje problematiku konkurentnosti u turizmu, odnosno bliže konkurentnosti turističke destinacije, gde je ukazano na značaj konkurentne turističke destinacije za sistem turizma uopšte. Ovaj deo drugog rada posebno ističe mnogobrojne stavove autora i gledišta o samoj konkurentnosti turističke destinacije. Istaknuti su i posebno obrađeni oblici konkurentnosti kroz naglašavanje višedimenzionalnosti konkurentnosti turističke destinacije. Posebno su naglašene i komparativne i konkurentske prednosti.

U nastavku drugog dela rada pažnja je usmerena na lanac vrednosti i njegov značaj u konkurentnosti uz isticanje važnosti doživljaja koji turista stiže na putovanju za sveukupnu konkurentnost turističke destinacije. Poseban segment ovog dela posvećen je doprinosu, značaju i ulozi koju u postizanju konkurentnosti turističke destinacije ima destinacijski menadžment. U tom kontekstu, istaknut je značaj destinacijskog menadžmenta za postizanje dugoročne konkurentnosti. Navedeni su stavovi u literaturi o važnosti organizacionih oblika upravljanja turističkom destinacijom. Uspostavljena je paralela između postizanja konkurentnosti i destinacijskog planiranja i razvoja. Paralela je takođe postavljena između kreiranja dugoročno efikasnog brenda turističke destinacije i njene konkurentnosti na tržištu. Sa aspekta uloge destinacijskog menadžmenta, u upravljanju i postizanju dugoročne konkurentnosti turističke destinacije, izdvojen je i značaj ljudskih resursa turističke destinacije kao jedan od faktora konkurentnosti kao i upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija.

Treća, uža celina, drugog dela disertacije ističe fundamentalnu ulogu interesnih grupa u razvoju turističke destinacije, značaj upravljanja stejkholderima i njihov doprinos u oceni konkurentnosti turističke destinacije. U cilju opravdavanja prilagođavanja u modelu za merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije (treći deo disertacije) posebno je analiziran značaj i definisana šira uloga i uticaji turističke tražnje i inostranih organizatora putovanja kao zainteresovanih strana u postizanju dugoročne konkurentnosti turističke destinacije. Posebno posmatranje ove dve grupe stejkholdera zasnovano je na ocenama konkurentnosti koje daju shodno modelu korišćenom u empirijskom delu disertacije.

Završetak drugog dela rada uvodi detaljnije u analizu merenje konkurentnosti turističke destinacije. U ovom delu rada objašnjeni su modeli koji su upotrebljeni kao osnova i vodilja za definisanje istraživanja - merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Značaj njihove analize proizilazi iz obrađivanja problematike indikatora, odnosno pokazatelja i faktora konkurentnosti. Ukazano je na najznačajnije modele za merenje konkurentnosti. Na taj način izvršena je svojevrsna sinteza koja je dalje opredelila izbor indikatora za merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Značajnija pažnja usmerena je, između ostalih, na tri modela za merenje konkurentnosti: model *Ritchie-a* i *Crouch-a*, Integrisani model *Dwyer-a* i *Kim-a* koji su poslužili u definisanju indikatora konkurentnosti za Srbiju, i Indeks konkurentnosti u turizmu Svetskog ekonomskog foruma. Indeks konkurentnosti je

posebno analiziran sa aspekta njegove relevantnosti i opšte primenljivosti u merenju konkurentnosti turističkih destinacija na globalnom nivou. Metodologija, indikatori i određeni rezultati do kojih dovodi ovaj model analizirani su na primeru rezultata iz dela izveštaja za 2013. godinu i 2015. godinu koji se odnose na Srbiju kao turističku destinaciju.

**Treći deo** disertacije usredsređen je na konkurentnost Srbije kao turističke destinacije i njeno merenje. Analizirana su i prikazana dosadašnja istraživanja o konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Zatim su prikazani rezultati sopstvenog empirijskog istraživanja koji su za cilj imali testiranje uspostavljenih indikatora za merenje konkurentnosti na konkretnom primeru Srbije kao turističke destinacije. To je dalje poslužilo uspostavljanju osnova za definisanje konkretnog modela, prilagođenog integrisanog modela konkurentnosti, relevantnog za Srbiju i njen konkurentski set. Empirijski deo ukazuje na stavove interesnih grupa (internih stejkholdera), turističke tražnje i inostranih organizatora putovanja (eksternih stejkholdera) o konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

# 1. Turistička destinacija: pojam i osnovne karakteristike

Turizam kao privredna delatnost odnosno ekonomska aktivnost prema Page-u i Hall-u<sup>26</sup>, može biti posmatran kao složena celina odnosno sistem koji se sastoji od različitih elemenata između kojih su uspostavljene određene veze i odnosi. Popesku tvrdi da je sistem turizma deo privrednog sistema jedne zemlje ali i šireg društvenog sistema<sup>27</sup>. Vanhove ističe da je sistem osnovnih veza u turizmu uspostavljen između njegovih sastavnih delova koje čini turistička tražnja; povezujuće komponente koje predstavljaju „produženje turističke ponude“ i ponuda u destinaciji: atraktivnosti usluge/pogodnosti i infrastruktura<sup>28</sup>.

Kako *Weaver* i *Lawton*, analizirajući *Leiper-a*, izdvajaju:<sup>29</sup> najmanje jednog turistu; emitivni region; tranzitni region; receptivno turističko područje (destinaciju); turističku privredu. *Leiper-ov* sistem turizma<sup>30</sup> ističe međuvezu i donose između osnovnih elemenata sistema stavljajući akcenat na veze i odnose unutar sistema i veze i odnose sistema sa okruženjem odnosno širim društvenim sistemom kome sistem turizma pripada.

U celokupnom sistemu turizma ističe se važnost turističke destinacije za njegovo funkcionisanje. Tako *Baggio* naglašava da i turistička destinacija može biti posmatrana kao promenljivi, dinamičan, adaptivni sistem, složen skup različitih međusobno povezanih komponenti (ekonomskih, socijalnih i ekoloških faktora) čija je ključna karakteristika kompleksnost koja utiče na dinamičko ponašanje turizma kao sistema<sup>31</sup>.

Uviđajući značaj turističke destinacije za sistem turizma u celini neophodno je definisati sam pojam, ukazati na njene najznačajnije karakteristike i izdvojiti njene elemente.

Savremeni pristup definisanju pojma turističke destinacije, preuzetog iz engleskog jezika, bliže određuje destinaciju kao „mesto u koje neko ili nešto ide ili se šalje“ odnosno „mesto na koje će ljudi posebno putovati da bi ga posetili“<sup>32</sup>. Ovakav pristup izveden je iz ranijih izvornih značenja samog pojma destinacija: reč vodi poreklo iz engleskog jezika (kasni srednji vek), a nastala je od latinske reči *destinatio* koji „označava određenje, opredeljenje, namenu i krajnji cilj“<sup>33</sup> i *destinare*<sup>34</sup> - osnovati ili uspostaviti firmu. Suštinski, originalni smisao izvorne reči destinacija odnosi se na „akciju koja podrazumeva nekog ili nešto za cilj“.

<sup>26</sup> Page, S. Hall, M. (2014). *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space*. Routledge, p.3

<sup>27</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 21.

<sup>28</sup> Vanhove, N. (2011). *The Economics of Tourism Destinations*. Routledge, pp. 96-99

<sup>29</sup> Weaver, D. & Lawton, L. (2010). *Tourism management – fourth edition*, John Wiley & Sons Australia, Ltd., pp. 20-22.

<sup>30</sup> Leiper, N. (1995). *Tourism Management*, Collingwood, Vic.: TAFE Publications.

<sup>31</sup> Baggio, R. (2013). Studying complex tourism systems: a novel approach based on networks derived from a time series. *Proceedings of the XIV April International Academic Conference on Economic and Social Development, Moscow, April 2-5*. Dostupno na: <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1302/1302.5909.pdf> - Pristup sajtu mart, 2014.

<sup>32</sup> Oxford Dictionaries - <http://oxforddictionaries.com/definition/english/destination?q=destination> – pristup sajtu 22.02.2013. godine

<sup>33</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 25.

<sup>34</sup> Oxford Dictionaries. Retrieved February, 2013. from Oxford Dictionaries <http://oxforddictionaries.com/definition/english/destination?q=destination>



Pojam je kasnije određivan prema značenju „biti predodređen za mesto“ da bi početkom XIX veka ovaj pojam označavao samo „mesto“<sup>35</sup>.

Postoje i određena oprečna mišljenja oko odgovarajuće upotrebe termina *resort* i upotrebe termina destinacija. S jedne strane, *Prideaux* objašnjava da termin *resort* može biti definisan i korišćen istovetno sa terminom destinacija kao sinonim<sup>36</sup>. Termin *resort*, prema *Stock*-u i drugima, predstavlja „specifični teritorijalni oblik geografskog mesta čije aktivnosti, manja veličina i oblik razlikuju to mesto od drugih mesta, npr. gradova“<sup>37</sup>. To je „mesto koje se posećuje zbog odmora, rekreacije ili u neku drugu svrhu“<sup>38</sup>, odnosno kako *Cooper* i drugi naglašavaju „mesto koje privlači veliki broj turista i kojem turizam daje posebne karakteristike tako da prihod ostvaren na osnovu turizma ima važnu ulogu u njegovom funkcionisanju“<sup>39</sup>. Takođe, *Lumsdon* i *Page*, tvrde da se pod pojmom može se smatrati „specifični urbani lokalitet specijalizovan u turizmu i definisan funkcijama: određeno područje izdvojeno za odmor koje obezbeđuje usluge za kratkoročne posetioce, sadrži širok spektar turističkih atrakcija i obezbeđuje komercijalni smeštaj“<sup>40</sup>. Daljom analizom pojma *Prideaux* objašnjava da je termin *resort* ranije korišćen u kontekstu prostorne celine u kojoj je turizam glavna delatnost, dok se destinacija može smatrati širim prostornim područjem<sup>41</sup>.

Sa aspekta kompleksnih odnosa ponude i tražnje pojam turističkog mesta (mesta za odmor, *resort*-a) nije u potpunosti sveobuhvatan pa stoga pojam turističke destinacije, kao prostor određene političke jurisdikcije, kako ističu *Ritchie* i *Crouch*, šire obuhvata:<sup>42</sup> nacionalni nivo ili određenu zemlju (državu); makro region – koji se sastoji od nekoliko zemalja ili destinacija koja prevazilazi nacionalne granice; pokrajina ili republika u okviru šire države; lokalizovani region u okviru jedne zemlje grad; park, istorijsko mesto, spomenik, koji je dovoljno značajan da privuče turiste (posetioce), „lako uočljive institucije“ (Diznilend, Ermitraž i sl.) koji imaju dovoljnu pokretačku snagu da se klasifikuju kao destinacija.

Definisanje pojma destinacije nije jednostavno. Različiti pristupi izdvajaju brojne definicije i odrednice na osnovu kojih se postavlja osnova za moguću sintezu i definisanje jedne sveobuhvatne definicije turističke destinacije. Hronološki, kao najznačajnije definicije u prethodnih nekoliko decenija, mogu se izdvojiti sledeće:

---

<sup>35</sup> Isto.

<sup>36</sup> *Prideaux*, B. (2009). *Resort Destinations, Evolution, Management and Developement*, Elsevier, p. 10.

<sup>37</sup> *Stock*, M., *Clivaz*, C., *Crevoisier*, O., *Kebir*, L., & *Nahrath*, S. (2014). The circulation of wealth. Resort development and touristic capital of place. MAPS - Maison d'analyse des processus sociaux, Working Paper 5 – 2014/E, Université de Neuchatel, p.4. <http://www2.unine.ch/cms/site/maps/op/edit/pid/11195> - Pristup sajtu, januar, 2015.

<sup>38</sup> Oxford Dictionaries. Dostupno, februar 2015. Dostupno na: Oxford Dictionaries <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/resort>

<sup>39</sup> *Cooper*, C. at al. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, p.105

<sup>40</sup> *Lumsdon*, L, *Page* S. (2007). *Tourism and transport – Issues and agenda for the new millennium*. Routledge; 1 edition, p. 80

<sup>41</sup> *Prideaux*, B., (2009). *Resort Destinations, Evolution, Management and Developement*, Elsevier, p. 10.

<sup>42</sup> *Ritchie*, B. R. J, *Crouch*, G. I. (2003). *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 151.

A. J. Bukrart i S. Medlik definišu turističku destinaciju kao: ...*Geografsku jedinicu koju posećuju turisti, a može biti samostalni centar, selo, grad, okrug, regija, ostrvo, zemlja ili kontinent.*<sup>43</sup>

P. Murphy 1985. godine, koristeći se *Georgulas*-ovim pristupom definiše „*destinacijska područja*“ kao: *Područja sa različitim prirodnim i/ili stvorenim karakteristikama koje privlače posetioce (nelokalne) za različite aktivnosti.*<sup>44</sup>

C. A. Gunn definiše turističku destinaciju kao: *Geografsko područje koje sadrži kritičnu masu razvoja koji zadovoljava potrebe turista.*<sup>45</sup>

M. Coltman turističku destinaciju posmatra kao: *Područje sa prirodnim svojstvima, karakteristikama ili atraktivnostima koje privlače nelokalne posetioce.*<sup>46</sup>

I. Goordon i B. Goodal smatraju da: *Destinacije mogu da se preklapaju i utiču jedna na drugu odnosno mogu uključivati mozaik turističkih mesta ili područja od kojih svako sadrži mozaik turističkih preduzeća.*<sup>47</sup>

R.C. Mill i A. Morrison prvi put 1992. destinaciju definišu na sledeći način: *U destinaciji postoji miks međusobno zavisnih elemenata. Elementi su međuzavisni jer da bi se proizveo zadovoljavajući doživljaj tokom odmora svi elementi moraju biti prisutni. Destinacija se sastoji od: atrakcija, objekata, infrastrukture, transporta i hotelijerstva i ugostiteljstva.*<sup>48</sup>

G. McIntyre izdvaja da: *Destinacija predstavlja skup atraktivnosti i odnosnih turističkih objekata i usluga koje turista ili grupa turista bira ili koju ponuda odabira da promoviše.*<sup>49</sup>

Prema Cooper-u i drugima: *Destinacija je razlog za putovanje, a atrakcije u destinaciji generišu posete. Destinacija predstavlja razlog postojanja turizma.*<sup>50</sup>

Prema Lumsdon-u: *Turista smatra destinaciju mestom otklonjenim od svakodnevnih briga koje okružuju mesto u kome stanuje, mesto gde turista/posetilac ima porodicu i posao.*<sup>51</sup>

D. Buhalis definiše destinaciju kao: „*Amalgam*” *turističkih proizvoda/usluga koji nudi jedinstveno iskustvo korisnicima. Takođe, prema njemu destinacija se može posmatrati i kao perceptivni koncept koji se može subjektivno tumačiti od strane potrošača, u zavisnosti od itinerera (pravca kretanja) turiste tokom putovanja, svrhe posete, iskustva tokom prethodnih putovanja i sl.*<sup>52</sup>

---

<sup>43</sup> Bukrart, A. J., Medlik, S. (1974). *Tourism: Past, Present And Future*. Heinemann Educational Books, p. 46-

<sup>44</sup> Murphy, P. (2013). *Tourism. A Community Approach*. Routledge, first published in 1985, p. 7

<sup>45</sup> Gunn, C. A. (1988). *Vacationscape, Designing Tourist Regions*, Van Nostrand Reinhold, New York.

<sup>46</sup> Coltman, M.M. (1989). *Tourism Marketing*. New York, Van Nostrand Reinhold

<sup>47</sup> Gordon, I., Goodall, B. (1992). Resort Cycles and Development Process. *Built Environment, Vol. 18, No. 1*,

<sup>48</sup> Mill, R.C., Morrison, A.M. (1992). The Tourism System. Englewood Cliffs, p. 263. prema: Mill, R.C.

Morrison, A.M. (2012). *The Tourism System*. Kendall Hunt Publishing Company, edition 7

<sup>49</sup> McIntyre, G. (1993). *Sustainable tourism development: Guide for Local Planners*, WTO, Madrid, 1993.

<sup>50</sup> Cooper, C. et al. (1993). *Tourism. Principles and Practice*. London, p. 77.

<sup>51</sup> Lumsdon, L. (1997). *Tourism Marketing*, International Tourism Business Press, London, p. 239

<sup>52</sup> Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management, Vol.21(1)*, pp. 97-116.

S. Pike, ističe: *Destinacija je geografski prostor u kome postoji klaster turističkih resursa, a ne političke granice.*<sup>53</sup>

S. A. Haugland i drugi analizirajući literaturu dolaze do zaključka: *Turistička destinacija se može smatrati složenom mrežom koja uključuje veliki broj koproizvođača isporučujući širok spektar proizvoda i usluga.*<sup>54</sup>

W. Framke u svom radu ističe da pristup definisanju turističke destinacije može biti zasnovan na konvencionalnom, odnosno klasičnom pristupu i sociološkom razumevanju turističke destinacije.<sup>55</sup> Iako definisanje pojma turističke destinacije nije jednostavno, poželjno je destinaciju posmatrati kao skup iskustava odnosno doživljaja koje turista stiže u destinaciji. Opravdanost ovakvog pristupa proizilazi iz usmerenosti ka zadovoljavanju postojećih i budućih želja i potreba turista. Izloženost destinacije uticaju savremenih tendencija u razvoju turizma postavlja osnov za definisanje turističke destinacije u skladu sa promenama podstaknutim globalnim i lokalnim trendovima, naročito onim izraženim kod tražnje i onim obuhvaćenim konceptom održivog razvoja turizma.

Stoga, turističku destinaciju je potrebno posmatrati i šire od geografskog/geografskih područja određene političke jurisdikcije, šire od određenih atraktivnosti i resursa koje poseduje, šire od područja čiji sastavni deo čine turisti podstaknuti na posetu radi zadovoljenja svojih potreba i sticanja doživljaja definisanog određenim itinererom. Turističku destinaciju potrebno je definisati i u skladu sa ukupnim razvojem turizma podstaknutim odgovornim pristupom u korišćenju resursa radi zadovoljenja potreba turista i kreiranja doživljaja, a sve u cilju postizanja šireg društvenog blagostanja od kog će korist imati različiti akteri koji direktno ili indirektno učestvuju, doprinose ili koriste blagodeti razvoja turizma u određenom području.

Shodno pristupima definisanja pojma turističke destinacije, A. Morrison izdvaja osnovne karakteristike turističke destinacije naglašavajući da su to geografska područja koja privlače turiste. Osnovne karakteristike turističke destinacije prema njemu su:<sup>56</sup>

- Geografsko područje koje ima administrativnu granicu ili granice;
- Mesto gde turisti mogu pronaći smeštaj i ostvariti noćenje;
- Destinacijski miks (proizvodi, usluge, atrakcije, događaji, transport, infrastruktura, resursi, gostoprimstvo i sl.) je dostupan posetiocima;
- Postoje marketinški naponi u turizmu;
- Organizaciona struktura za koordinisanje je formirana (DMO);
- Imidž mesta je pozicioniran u turističkoj svesti;

---

[http://bournemouth.academia.edu/DimitriosBuhalis/Papers/73369/Marketing\\_the\\_competitive\\_destination\\_of\\_the\\_future](http://bournemouth.academia.edu/DimitriosBuhalis/Papers/73369/Marketing_the_competitive_destination_of_the_future) - Pristup sajtu, februar 2012.

<sup>53</sup> Pike, S. (2008). *Destination Marketing*. Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 24.

<sup>54</sup> Haugland, S.A. Ness, H. Grønseth, B. Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 1, pp. 268–290, p. 268

<sup>55</sup> Framke, W. (2002). The 'destination': A problematic Concept. *Proceedings, 10th Nordic Symposium for Tourism Researchers, Vasa*.

<http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/demanda%20turistica/DESTINACION%20PROBLEMATICA%20CONCEPT.PDF> – Pristup sajtu mart, 2011.

<sup>56</sup> Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Reutledge, p. 4.

- Vlada je uvela zakone i regulacije u kontroli različitih aspekata turizma;
- Postoji mnoštvo zainteresovanih grupa u turizmu

Pored samog pristupa definisanju turističke destinacije neophodno je ukazati i na tipologiju turističkih destinacija gde se u akademskim krugovima izdvaja nekoliko pristupa. Kako *Buhalis* objašnjava one mogu „varirati od namenski izgrađenih mesta za odmor u kojima su sve funkcije usmerene ka turizmu kao, dominantnoj aktivnosti preko gradova i država kao celina u kojima je turizam od manjeg značaja“<sup>57</sup>. *Laws* izdvaja i tipologiju turističkih destinacija za inostrane turiste<sup>58</sup> izdvajajući glavne gradove kao turističke destinacije, razvijene tradicionalne centre, turing centre i namenski izgrađene destinacije.

Posmatranjem destinacija kao primarnih i sekundarnih *Mill* i *Morrison*<sup>59</sup> definišu primarne kao one koje su dovoljno privlačne i kao takve stimulišu potrebu koja usmerava ka cilju satisfakcije turista tokom boravka u destinaciji nekoliko dana ili duže. Sekundarna destinacija je “bilo zanimljivo, bilo neophodno mesto posete na putu prema primarnoj destinaciji i koje je upravljeno na satisfakciju turista za dan ili dva”<sup>60</sup>.

*Lumsdon* izdvaja sledeće grupe turističkih destinacija:<sup>61</sup> klasične destinacije sa prirodnim, kulturnim i istorijskim privlačnostima, destinacije sa specifičnim predelima ili živim svetom, destinacije poslovnog turizma, destinacije za predah (*stopover destinations*), destinacije za kratki boravak (*short break destinations*) i destinacije za jednodnevne posete.

Destinacije su u literaturi uglavnom razvrstavane prema različitim karakteristikama, međutim „bilo je i pokušaja da se pojedine destinacije dovedu u vezu sa određenim tipom turista”<sup>62</sup> uzimajući u razmatranje turiste i destinacije koje turisti posećuju. Svakako na takav pristup može se ukazati i danas. Međutim, nije nužno ispravno da turista određuje tip destinacije, već destinacija može biti predodređena određenom tipu u skladu sa resursima i atraktivnostima koje poseduje. S druge strane, moguće je da potražnja za pojedinim oblicima alternativnog turizma uspostavi preduslov određenim destinacijama za usmeravanje u cilju kreiranja ponude koja je opet u skladu sa takvom potražnjom. Kreiranje takve ponude opet zavisi od resursa kojima destinacija raspolaže. Kao primeri takvih alternativnih vidova turizma nalaze se Eko turizam i Eko destinacije, avanturistički turizma i destinacije avanturističkog turizma ali i destinacije koje su predodređene na osnovu drugih faktora kao što su destinacije koje se u određenim momentima mogu usmeriti ka “turizmu katastrofe”<sup>63</sup>

<sup>57</sup> Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, Vol.21(1), pp. 97-116.

[http://bournemouth.academia.edu/DimitriosBuhalis/Papers/73369/Marketing\\_the\\_competitive\\_destination\\_of\\_the\\_future](http://bournemouth.academia.edu/DimitriosBuhalis/Papers/73369/Marketing_the_competitive_destination_of_the_future) - Pristup sajtu, februar 2012.

<sup>58</sup> Laws, E. (1995). *Tourist destination management: Issues, Analysis and Policies*, Routledge; 1st edition, p.23 prema: Zečević, B. (2002). Dinamika razvoja turističkih destinacija – koncept životnog ciklusa, *Ekonomski anali*, vol. 44. (155), str. 149.

<sup>59</sup> Mill, C.R, Morrison, M.A. (1985.). *The Tourism System – An Introductory Text*, Prentice- Hall, Inc., New Jersey, pp.203-204.

<sup>60</sup> Rabotić, B. (2009). *Turističko vođenje u savremenom turizmu*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, str 45.

<sup>61</sup> Lumsdon, L. (1997). *Tourism Marketing*, International Tourism Business Press, London, p. 241

<sup>62</sup> McIntosh, W.R, Goeldner, R.C. (1986). *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, New York, pp. 136-138. prema: Rabotić, B. (2009). *Turističko vođenje u savremenom turizmu*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, str 45.

<sup>63</sup> Disaster tourism

kao alternativnom obliku turizma koji je podstaknut određenim prirodnim nepogodama (cunami i sl.) zatim ka “dark turizmu” odnosno destinacijama sa sumornim ali zanimljivim mestima za određene tržišne segmente (Aušvic i sl.).

Prilikom razvrstavanja turističkih destinacija neophodno je osvrnuti se na razvoj turističkih destinacija kroz različite faze. Kako Popesku<sup>64</sup> i Zečević<sup>65</sup> naglašavaju destinacije tokom vremena prolaze kroz određene faze, što ukazuje na dinamičke činioce razvoja. Te faze se odnose na značajne promene naročito one u broju turista, noćenja i smeštajnih jedinica u destinaciji. Suštinski ovde se može govoriti o životnom ciklusu turističke destinacije odnosno destinacijskog proizvoda.

Šest osnovnih faza evolucionog ciklusa koje je ustanovio R. W. Butler su:<sup>66</sup> istraživanje - broj posetilaca je mali i postoji nedostatak smeštajnih objekata i infrastrukture; uključanje/učešće - karakteriše veći broj posetilaca, razvoj infrastrukture i prilagođavanje razvoju turizma; razvoj - intenzivni razvoj, definisanje tržišnih segmenata, povećanje broja turista u odnosu na lokalno stanovništvo, pojava konflikta i negativnih posledica po resurse destinacije; konsolidacija – lokalna privreda je u velikoj meri vezana za turizam, stopa povećanja turista se smanjuje, uključivanje preduzeća turističke i komplementarne privrede, naponi za produžavanje sezone i tržišta; stagnacija – javljaju se ekonomski, ekološki i društveni problemi, maksimalan broj turista i maksimalna iskorišćenost kapaciteta; opadanje, podmlađivanje ili konverzija - destinacijski proizvod više nije interesantan, mogućnost gubljenja borbe sa konkurentima, kreiranje dodatne vrednosti i produžavanje životnog ciklusa, usmeravanje ka drugim tržišnim segmentima, inoviranje i podmlađivanje proizvoda. Neophodno je kontinuirano pratiti i nadgledati životni i evolucioni ciklus destinacije. Samim tim što destinacija prolazi kroz životni ciklus to predstavlja destinaciju kao živi entitet<sup>67</sup>. Promene koje se javljaju u fazama, a naročito u fazi nakon stagnacije, odnosno saturacije destinacijskog proizvoda, mogu opredeliti da se destinacije usmere i ka drugim proizvodima koje do tada nisu nudili turistima menjajući na taj način tržišne segmente, samim tim menjajući delimično i tip destinacije kojem pripada. Ovo je naročito izražen slučaj kod destinacija gde je masovni turizam izvršio veliki pritisak na noseći kapacitet turističke destinacije.

Turistička destinacija, kao i svaki drugi sistem, sastoji se iz određenih elemenata. Postoje različita tumačenja elemenata turističke destinacije od kojih su neka zasnovana na marketing pristupu, prema čemu ih izdvaja Lumsdon<sup>68</sup>: osnovne atraktivnosti, izgrađeno okruženje, potpomažuće usluge i socio-kulturnu dimenziju destinacije

Pozivajući se na Cooper-a<sup>69</sup> Della Corte i drugi zdvajaju i sledeće mišljenje koje osnovne elemente označava kao „4A“: atraktivnosti (*Attractions*), pogodnosti (*Amenities*) -

---

<sup>64</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 40.

<sup>65</sup> Zečević, B. (2002). Dinamika razvoja turističkih destinacija – koncept životnog ciklusa, *Ekonomski anali*, vol. 44. (155), str. 151.

<sup>66</sup> Isto.

<sup>67</sup> Haywood, M. K. Legitimising the TALC as a Theory of Development and Change, u: Butler, W. R. (2006). *Tourism Area Life Cycle*, Vol. 2, Conceptual And Theoretical Issues, Channel View Publications, p 29.

<sup>68</sup> Lumsdon, L. (1997). *Tourism Marketing*, International Tourism Business Press, London, pp. 238-239 u Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 33.

<sup>69</sup> Cooper, C. et al. (2000). *Tourism – Principles and Practice*, Longman, str. 103.

smeštaj, restorani, zabava, trgovina i ostale usluge, pristupačnost (*Access*) - lokalni saobraćaj, transportni terminali i pomoćne usluge (*Ancillary services*) u formi lokalnih organizacija<sup>70</sup>. Isti autori ističu i širi pristup koji ima *Buhalis*, nadovezujući se na *Cooper*-a. Pored 4A izdvaja se još 2A što čini ukupno šest ključnih „determinanti“ koje je potrebno posmatrati u analizi turističke destinacije:<sup>71</sup> atraktivnosti (*Attractions*); pristupačnost (*Accesability*) – transportni sistem; pogodnosti (*Amenities*): smeštaj, ugostiteljski objekti, maloprodajni objekti, druge turističke usluge; dostupni paket aranžmani (*Available packages*); aktivnosti (*Activities*) dostupne u destinaciji; pomoćne usluge (*Ancillary services*): ostale usluge koje koriste turisti.

Bakić izdvaja osnovna tri elementa posmatrano sa aspekta primene marketing koncepcije, odnosno definisanja destinacije kao integrisanog turističkog proizvoda na makro nivou:<sup>72</sup> atraktivnost, pristupačnost i uslovi za boravak.

*V.T.C Middleton, Fyall, Morgan, i Ranchold* sa marketinškog gledišta ovome dodaju i imidž destinacije i cenu za potrošača<sup>73</sup>, međutim *Popesku* izdvaja da navedena „dva elementa ne spadaju u definisani pojam objedinjenog turističkog proizvoda. Imidž i način opažanja mesta-destinacije od strane potrošača predstavljaju važne činioce koji utiču na izbor konkretne turističke destinacije, ali se ne mogu uključiti u turistički proizvod kao posebni elementi“<sup>74</sup>. U tom kontekstu destinaciju kao jedan objedinjeni turistički proizvod možemo posmatrati kroz spoj elemenata kao što su atraktivnost, pristupačnost i uslovi za boravak koje čine „faktori izvorne i izvedene ponude koji se mogu klasifikovati i kao atraktivni, komunikativni i receptivni faktori destinacije (regiona ili zemlje)“<sup>75</sup>.

Takav stav u saglasnosti je sa zapažanjima *Morrison-a* koji govori o miksu kojem pripadaju osmišljeni turistički proizvodi destinacije (u formi onoga što destinacija nudi posetiocima) izdvajajući pet osnovnih elemenata takvog destinacijskog miksa: atrakcije i događaji, pogodnosti (hoteli, restorani i sl.), transport, infrastruktura i resursi gostoprimstva (ljudi, usluge, gostoljubivost i sl.).<sup>76</sup>

U okviru modela konkurentnosti turističke destinacije *Ritchie* i *Crouch* izdvajaju i analiziraju ključne elemente, resurse i atrakcije koje podstiču i ojačavaju osnovne želje turista za putovanjem u određenu turističku destinaciju. Osnovni elementi prema tom pristupu su:<sup>77</sup> fiziografija destinacije; kultura i istorija destinacije; obuhvat raspoloživih aktivnosti u

---

<sup>70</sup> Della Corte, V., Sciarelli, M., Cascella, C., & Del Gaudio, G. (2015). Customer satisfaction in tourist destination: The case of tourism offer in the city of Naples. *Journal of Investment and Management*, 4(1-1), 39-50. p. 45

<sup>71</sup> Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, Vol. 21 (1), pp. 97-116.,

[http://bournemouth.academia.edu/DimitriosBuhalis/Papers/73369/Marketing\\_the\\_competitive\\_destination\\_of\\_the\\_future](http://bournemouth.academia.edu/DimitriosBuhalis/Papers/73369/Marketing_the_competitive_destination_of_the_future) - Pristup sajtu, februar 2012.

<sup>72</sup> Bakić, O. (2010). *Marketing u turizmu*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 108.

<sup>73</sup> Middleton, V.T.C, Fyall, A, Morgan, M, Ranchold A. (2009). *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 123-126.

<sup>74</sup> Popesku, J. (2013). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 125.

<sup>75</sup> Bakić, O. (2010). *Marketing u turizmu*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 140.

<sup>76</sup> Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Reutledge, p. 94.

<sup>77</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch. G.I. (2003). *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, pp. 110-111.

destinaciji; specijalni događaji; suprastruktura destinacije; vrste (tipovi) zabave u destinaciji; snaga tržišnih veza.

Pristup definisanju elemenata turističke destinacije, na koji ukazuju *Davidson* i *Maitland*, izdvaja dve grupe elemenata:<sup>78</sup> izvorne ili primarne elemente koji predstavljaju opšte pretpostavke za razvoj turističke destinacije (proizvodni elementi, činioci ljudskog ponašanja i egzistencije i opšta infrastruktura) i sekundarne ili izvedene elemente turističke destinacije koji daju specifični turistički sadržaj turističkoj destinaciji (turistička opremljenost destinacije).

Prema *UNWTO*, elementi turističke destinacije su razvrstani na osnovu uticaja koji imaju na privlačenje turista i zadovoljenje njihovih potreba tokom boravka. Prema navedenom stavu, izdvojeni su elementi:<sup>79</sup> atrakcije koje mogu biti prirodne, izgrađene ili kulturne; usluge i objekti podržavaju boravak posetilaca u destinaciji; dostupnost koja se odnosi na dostupnost destinacije velikom broju ljudi u kontekstu korišćenja drumskog, vazdušnog, železničkog ili vodenog saobraćaja. Uz to, dostupnost se meri i lakoćom putovanja do destinacije i u okviru destinacije kao i dostupnošću informacija o samoj destinaciji. Shodno istom stavu elementi destinacije su imidž, koji je neophodan za privlačenje turista u destinaciju; cena koja predstavlja važan aspekt konkurencije; ljudski resursi koji podrazumevaju dobro obučenu radnu snagu u turizmu.

Na osnovu navedenih stanovišta među neophodnim elementima koji čine turističku destinaciju svakako se atraktivnost destinacije izdvaja kao jedan od najvažnijih. Iz tog razloga neophodno je istaći da se važnost atrakcija, prema *Leask*-u, odgleda u tome što „imaju suštinsku ulogu u uspehu destinacije na tržištu gde deluju kao ključni motivatori za ostvarivanje turističkih poseta, a predstavljaju određeno sredstvo i bogatstvo lokalne zajednice“<sup>80</sup>. Kako tvrde *Boniface* i *Cooper* atrakcije „predstavljaju *raison d'être* u turizmu jer generišu posete destinaciji i stvaraju sopstvenu industriju“<sup>81</sup>. Shodno tome, potreba za drugim uslugama u destinaciji bez postojanja atrakcija bila na neki način ograničena. Međutim, atrakcija sama po sebi ne čini turizam, već sistem turizma označava nešto atrakcijom. Uz atrakcije i drugi veoma važni elementi turističke destinacije čine jedinstvenu i neodvojivu celinu elemenata integrisanog proizvoda na makro nivou. Prema *Fyall*-u i drugima, atrakcija u okviru turističke destinacije „predstavlja samo jedan deo složene mreže turističkih usluga u širem destinacijskom proizvodu. Međutim one se često koriste kao „ključni proizvodi u marketinškim aktivnostima“<sup>82</sup> jer, kako tvrde *Barros* i drugi „oblasti koje

---

<sup>78</sup> Davidson, R, Maitland, R, (2002). *Tourism Destinations*, Hodder and Stoughton, London, p.14. u Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 34.

<sup>79</sup> UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid, pp. 1-2

<sup>80</sup> Leask, A. (2010). Progress in Visitor Attraction Research: Towards More Effective Management, *Tourism Management* 31, pp. 155–166, p. 155.

<sup>81</sup> Boniface, B. G, Cooper, C. (2005) *Worldwide Destinations, The geography of travel and tourism*, Fourth edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, p. 40.

<sup>82</sup> Fyall, A, et al. (2008). *Managing Visitor Attractions, New Directions*, Second Edition, Butterworth-Heinemann, p.11

poseduju bogatstvo turističkih atrakcija imaju veću komparativnu prednost u odnosu na druge destinacije<sup>83</sup>.

Atrakcije, kako ih razvrstava *Swarbrooke*, moguće je podeliti u četiri glavne grupe:<sup>84</sup> karakteristike u okviru prirodnog okruženja; izgrađene atrakcije (ljudske tvorevine), izgrađene u neturističke svrhe; izgrađene atrakcije (ljudske tvorevine), izgrađene u turističke svrhe; specijalni događaji – „kao „događajne atrakcije“ npr. festivali, folklorne manifestacije, ceremonije, religijske povorke“<sup>85</sup>.

Važno je razgraničiti i ne mešati pojmove turistička atrakcija i turistički resurs. Resursi predstavljaju mogućnosti, odnosno potencijale, za razvoj turizma u određenom području, dok su atrakcije nastale preobražajem turističkih resursa<sup>86</sup> i „promocijom uzdignute na nivo turističke atrakcije“<sup>87</sup> što je rezultat politike razvoja turizma u destinaciji. Takva politika bi trebalo da podstakne razvoj turizma koji bi rezultirao značajnim konkurentskim položajem turističke destinacije na tržištu. S tog aspekta resursi imaju veoma važno mesto kao komparativne prednosti, a uspostavljanje i upravljanje sistemom turizma bi trebalo da doprinese što efikasnijem i efektivnijem korišćenju tih resursa radi unapređenja položaja destinacije na tržištu.

---

<sup>83</sup> Barros, C. P, Botti, L, Peypoch, N, Robinot, E, and Solonandrasana, B. (2011). Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives. *Tourism Management*, 32(1), 141-146., p. 142.

<sup>84</sup> Swarbrooke, J., & Page, S. J. (2012). *Development and management of visitor attractions*. Routledge. p. 5

<sup>85</sup> Boniface, B. G, Cooper, C. (2005) *Worldwide Destinations, The geography of travel and tourism*, Fourth edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, p. 40

<sup>86</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 37.

<sup>87</sup> Rabotić, B. (2010). Teorijski koncepti turističke atrakcije, *Singidunum Revija*, Vol. 7, br. 2, str. 234.



## 2. Konkurentnost turističke destinacije

### 2.1 Koncept konkurentnosti

Konkurentnost kao pojava se može javiti u svim privrednim i društvenim sferama i kao takva je opšte prihvaćen koncept. Rezultat ili posledica konkurentnosti jeste napredak, unapređenje ili poboljšanje postojeće pozicije ili stanja u kom se određeni privredni subjekt, sistem ili društvo u celini nalazi. Konkurentnost, koja se može smatrati i međusobnim nadmetanjem, doprinosi podizanju kvaliteta na viši nivo, održivosti i unapređenju položaja na tržištu.

Uvođenje pojma konkurentnosti datira od vremena Adama Smita (*The Wealth of Nations*, 1776. godine). Kasnije koncept konkurentnosti u suštini obuhvata dva važna gledišta značajna za analizu globalne konkurentnosti. *David Ricardo* 1817. godine predložio je pristup prvog evolutivnog procesa koji „meri trendove u industrijskom razvoju zemalja na osnovu njihovih prirodnih resursa, sagledava konkurentnost na međunarodnom nivou i može se smatrati putokazom u postavljanju politike industrijskog razvoja“<sup>88</sup>. Drugi pristup evolutivnom procesu odnosi se na *Porter-ov* Dijamant konkurentnosti koji „objašnjava faktore koji omogućavaju uspeh određenoj industriji u globalnom konkurentskom okruženju“<sup>89</sup>. Prema *Wei Chan-Hong-u*, prvi evolutivni proces ima statički karakter dugoročnih „smernica“ privrednog razvoja, dok se *Porter-ov* koncept konkurentnosti tretira kao dinamička taktika u stratezijskom poslovnom planiranju<sup>90</sup>. O *Porter-ovom* dijamantu konkurentnosti biće više reči kasnije u radu.

Evolutivni tok misli i razvoja koncepcije konkurentnosti prikazan je na slici 1.

Razvoj teorijske misli počinje od *Adam-a Smith-a* koji ukazuje da je bogatstvo naroda uslovljeno podelom rada i specijalizacijom čime se stiču apsolutne prednosti u efikasnosti proizvodnje. *Ritchie* i *Crouch*, analizirajući *Smithov-u* teoriju zaključuju da „slobodno tržište efikasno određuje kako se mogu koristiti (ili kako će se koristiti) resursi zemalja da bi se izašlo u susret potrebama potrošača“<sup>91</sup>. *Milorad Unković* navodi da se *Smith* oslanja uglavnom na prirodne prednosti: „Prirodne prednosti koje neka zemlja ima nad drugim zemljama u proizvodnji često su toliko velike da sav svet priznaje da je uzalud boriti se sa tim prednostima“<sup>92</sup>. Kako *Unković* ističe, to je nedostatak jer „teško je zadovoljiti ogromne ljudske potrebe sveta samo na principima najvećih prednosti“<sup>93</sup>.

---

<sup>88</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*, Physica-Verlag HD, p. 5

<sup>89</sup> Isto.

<sup>90</sup> Isto.

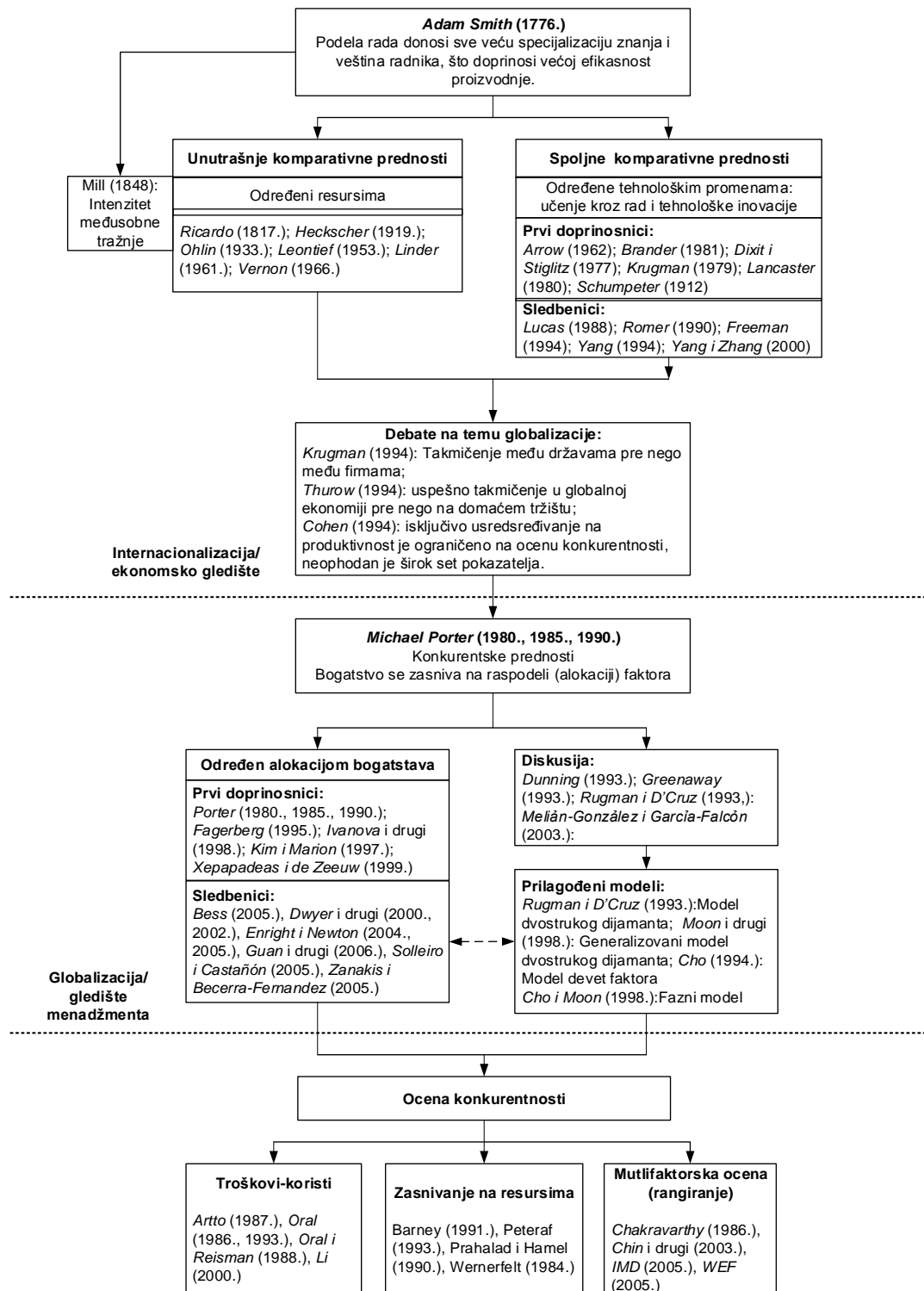
<sup>91</sup> Ritchie, B.R.J, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, p. 11.

<sup>92</sup> Smith, A. (1970). *Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda 1776*. Kultura, Beograd, str. 628-629 u

*Unković, M. (2004.) Savremena međunarodna trgovina*, Beogradska knjiga, Beograd, str. 152.

<sup>93</sup> *Unković, M. (2004.) Savremena međunarodna trgovina*, Beogradska knjiga, Beograd, str. 152.

**Slika 1. Istraživački okvir i razvoj evolutivne misli o konkurentnosti**



Izvor: prilagođeno na osnovu: Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*, Physica-Verlag HD, p. 8

Daljim razvojem teorije relativnih komparativnih prednosti *Ricardo (1817.)* naglašava da „svaka zemlja treba da odredi odgovarajuće proizvode za koje se specijalizuje tokom konkurentne borbe u svetskoj ekonomiji, a zasnovano na prirodnim resursima koje

posедуje<sup>94</sup>. *Ricardo* postavlja pitanje: „Šta će se desiti ako neka zemlja ni jedan proizvod ne proizvodi jeftinije od drugih zemalja – da li će ona uopšte učestvovati u međunarodnoj razmeni?“<sup>95</sup>. Unković osporava pristup apsolutnim prednostima i navodi da princip relativnih konkurentskih prednosti „omogućava svakoj zemlji da se bavi nekom proizvodnjom i da učestvuje u međunarodnoj razmeni“<sup>96</sup>. *Ritchie* i *Crouch* naglašavaju i da teorija komparativne prednosti objašnjava zašto i države proizvođači po niskim cenama moraju da uvoze dobra. Razlika između zemalja zasnovana je na resursima oličenim u faktorima proizvodnje, koje podstiču specijalizaciju što rezultira stvaranjem potreba za trgovinom.<sup>97</sup>

Istraživanje komparativnih prednosti u turizmu na osnovu *Ricardo*-vog pristupa dovelo je do rezultata koji ukazuju da „oni koji imaju prirodne resurse povećavaju relativnu ili komparativnu prednost jedne zemlje u izvozu turističkih usluga“<sup>98</sup>. Shodno tome može se izvesti zaključak da je konkurentsku prednost moguće postići kroz resurse. Drugo stanovište ukazuje na tehnološke inovacije (kao spoljašnju varijablu) koje podstiču rast produktivnosti. Produktivnost se takođe podstiče kroz učenje, rad i investicije za postizanje akumulacije znanja.<sup>99</sup> Stoga razrađeni *Ricard*-ov pristup, prema slici 1, izdvaja unutrašnje i spoljašnje komparativne prednosti zasnovane na resursima i tehnološkim promenama.

Prvi autor koji je ukazao na značaj uključivanja tražnje u analizu konkurentnosti je *Mill*<sup>100</sup>. Iako *Smith* i *Ricardo* govore o faktorima na strani ponude, prvenstveno prirodnim faktorima, značaj tražnje za teoriju konkurentnosti se ogleda u pretpostavci „da sve zemlje u razmeni dobijaju (bogate se) ako se međusobno specijalizuju“<sup>101</sup>. On ovde uvodi „intenzitet međusobne (recipročne tražnje)... ako je, na primer, intenzitet tražnje u obe zemlje za proizvodima druge zemlje isti... onda će uvek dobiti zemlja čiji se proizvodi više traže, na štetu zemlje čiji se proizvodi manje traže“<sup>102</sup>.

M. Unković naglašava da se suština *Mill*-ove teorije svodi na sledeće:<sup>103</sup>

- Tražnja je, po svojoj prirodi ponuda nekog drugog u jednakoj vrednosti;
- Ponuda pokazuje iznos koji je neka zemlja spremna da ponudi za određenu cenu, odnosno količinu uvoza;
- Cene se formiraju u zavisnosti od ponude i tražnje (odnosno od količine novca – zlata i srebra - u opticaju);

<sup>94</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*, Physica-Verlag HD, p. 7.

<sup>95</sup> Unković, M. (2004.) *Savremena međunarodna trgovina*, Beogradska knjiga, Beograd, str. 152.

<sup>96</sup> Isto.

<sup>97</sup> Ritchie, B.R.J, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, p. 11.

<sup>98</sup> Du Toit, L, Fourie, J, Trew, D. (2010). The sources of comparative advantage in tourism, *Stellenbosch Economic Working Papers, No. 01, 2010*. p.11. Dostupno na: [www.ekon.sun.ac.za/wp-01-2010.pdf](http://www.ekon.sun.ac.za/wp-01-2010.pdf)

<sup>99</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*, Physica-Verlag HD, p. 7.

<sup>100</sup> Mill, J.S. (1885). *Principles Of Political Economy*. London.

<sup>101</sup> Unković, M. (2004.) *Savremena međunarodna trgovina*, Beogradska knjiga, Beograd, str. 154.

<sup>102</sup> Isto

<sup>103</sup> Isto

- Međunarodna ravnoteža se uspostavlja u tački u kojoj se seku domaća ponuda i strana tražnja, a ta tačka predstavlja *Mill-ov zakon* recipročne tražnje;
- Elastičnost ponude meri se stepenom reakcije količine ponuđenih proizvoda na promene cena; visoke elastičnosti su poželjne dok niske elastičnosti donose nevolje
- Manje razvijene zemlje imaju niske elastičnosti jer izvoze sirovine, a uvoze industrijske proizvode visokog stepena prerade.

Kasnija razmatranja konkurentnost ne zasnivaju se samo na produktivnosti. Ovakvi stavovi pojavili su se 1994. godine pod uticajem globalnih ekonomskih procesa u svetu, a zasnovani su na *Porter-ovoj* tvrdnji da „će svako preduzeće propasti ukoliko nije osigurana dobra podela, odnosno raspodela, sredstava u globalnoj ekonomiji“<sup>104</sup> *Porter-ov* pristup najbolje objašnjava oblik ekonomske konkurentnosti.

Autori u literaturi naglašavaju konkurentnosti na nivou preduzeća, konkurentnost na nivou privredne grane i celokupne ekonomije ukazujući da je konkurentnost nešto više od samog teorijskog određenja pojma. *Harrison* tvrdi da konkurentnost generalno koncept velike elastičnosti i ne odnosi se samo na to šta znači biti konkurentan, u domenu teorijske rasprave, već obuhvata konkurentnosti više entiteta u rasponu od pojedinačnih firmi do čitavih ekonomija koje se mogu smatrati konkurentnim ili ne.<sup>105</sup> Shodno tome merenje konkurentnosti uspostavlja osnove za zaključke da li se ti entiteti mogu smatrati konkurentnim ili ne pa *Stojčić* ukazuje da merenje podrazumeva raznolikost pokazatelja konkurentnosti koji se koriste u zavisnosti od specifične jedinice analize<sup>106</sup>.

## 2.2 Definicija konkurentnosti

Definisanje same reči konkurentnost proizilazi iz engleskog izraza *to compete* koji je izveden iz latinske reči *competere* što izvorno znači „težiti ili boriti se za“, odnosno „nastojati da se dobije ili osvoji nešto pobedivši ili uspostavljajući nadmoć nad drugima“.<sup>107</sup>

*Lodge* i *Scott* (1985)<sup>108</sup> definišu konkurentnost kao „sposobnost jedne zemlje da stvori, proizvodi i distribuira proizvode ili usluge u međunarodnoj trgovini ostvarujući rastuće prihode, zasnovano na sopstvenim resursima“<sup>109</sup>. *Newall* (1992)<sup>110</sup> naznačava da konkurentnost podrazumeva „proizvodnju još boljeg kvaliteta robe i usluga koji se uspešno

<sup>104</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*, Physica-Verlag HD, p. 7

<sup>105</sup> Harrison, J. (2013). Book review: *Critical Reflections on Regional Competitiveness: Theory, Policy, Practice*. *Progress in Human Geography*, 37(3), 461-462., p. 11.

<sup>106</sup> Stojčić, N. (2012). Teorijski temelji i mjerenje konkurentnosti. *Poslovna izvrsnost*, 6(2), 143-165. str. 152.

<sup>107</sup> Oxford Dictionaries, Oxford Dictionaries

<http://oxforddictionaries.com/definition/english/compete?q=to+compete> – Pristup sajtu, maj 2013.

<sup>108</sup> Scott, B.R, Lodge, C.G, eds. (1985). *U.S. Competitiveness in the World Economy*, Boston: Harvard Business School Press.

<sup>109</sup> Ritchie, B.R.J, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, p. 12

<sup>110</sup> Newall, J.E. (1992). The challenge of competitiveness. *Business Quarterly* 56 (4), pp. 94–100.

plasiraju potrošačima u zemlji i inostranstvu... Drugim rečima, konkurentnost govori direktno o tome da li nacionalna privreda može da obezbedi visok i rastući životni standard za našu decu i unuke<sup>111</sup>. Pristup je zasnovan na ekonomskom aspektu i posmatra konkurentnost kroz funkciju „vlasti“ odnosno funkcije države. Naglašavanje rastućeg životnog standarda i njegovo obezbeđenje za buduće generacije ukazuje na novu dimenziju konkurentnosti koja se odnosi na održivost.

Definicija Svetskog ekonomskog foruma posmatra konkurentnost kao „skup institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti jedne zemlje“<sup>112</sup>. Ovakav pristup zasnovan je na aspektu globalne konkurentnosti. Iz definicije proizilazi da produktivnost podrazumeva održivi nivo prosperiteta što dalje ukazuje na konkurentnu privredu koja može da proizvede viši nivo prihoda za svoje građane. Prema Svetskom ekonomskom forumu konkurentnost je i „sposobnost države da dostigne trajno visok rast BDP-a po glavi stanovnika“<sup>113</sup>.

*Ritchie* i *Crouch* takođe izdvajaju i definiciju *WTO* koja ukazuje da je konkurentnost „sposobnost jedne zemlje ili kompanije da proporcionalno generiše više bogatstva nego konkurenti na svetskom tržištu“<sup>114</sup>.

Ne postoji generalna i sveobuhvatna definicija konkurentnosti koja je široko prihvaćena jer je konkurentnost kao takva „možda širok i kompleksan koncept“<sup>115</sup>. Kompleksnost definicije proizilazi iz toga što „nije bilo manjka objašnjenja zašto su neke nacije konkurentne, a neke ne. Ipak ova objašnjenja su često u konfliktu i ne postoji opšte prihvaćena teorija“<sup>116</sup>.

Porter izdvaja nekoliko „konfliktnih objašnjenja“ koja ukazuju na kompleksnost pojma konkurentnosti osvrćući se na pitanje konkurentnosti nacija:<sup>117</sup>

- Neki smatraju i vide konkurentnost nacija kao makroekonomski fenomen kojim upravljaju promenljive kao što su kurs, kamatne stope, deficit i sl.;
- Neki vide konkurentnost kao funkciju jeftine i brojne radne snage;
- Konkurentnost zavisi od posedovanja bogatstava u prirodnim resursima;
- Postoje takođe i tvrdnje da je konkurentnost pod snažnim uticajem države odnosno vladine politike;
- Popularno objašnjenje nacionalne konkurentnosti je razlika u praksi upravljanja uključujući i odnose rad-upravljanje.

---

<sup>111</sup> Ritchie, B.R.J, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, p. 12

<sup>112</sup> WEF (2011). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, p. 3

<sup>113</sup> Gomezelj-Omerzel, D. (2005). *Konkurenčnost Slovenije kot turistične destinacije*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, p. 30 – Preuzeto sa <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/gomezelj504.pdf> - pristup sajtu, jun 2011.

<sup>114</sup> Ritchie, B.R.J, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, p. 13.

<sup>115</sup> Isto

<sup>116</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, p. 3

<sup>117</sup> Isto, pp. 3-4.

*Ritchie* i *Crouch*, analizirajući pristup definisanju konkurentnosti, i *Porter*-ova „konfliktna objašnjenja“ ističu važnost stavljanja i teorijskog i „menadžerskog“ ugla posmatranja u jedan okvir, odnosno definisanje „osnovne teorijske i upravljačke dimenzije unutar jasnog okvira“<sup>118</sup>. Njihov okvir za razumevanje konkurentnosti izdvaja elemente i nivoe konkurentnosti definišući tri najvažnija nivoa konkurentnosti: konkurentnost na nivou preduzeća, konkurentnost nacionalne privrede i konkurentnost nacionalne ekonomije (tabela 1).

Okvir *Ritchie*-a i *Crouch*-a za razumevanje konkurentnosti ukazuje na sledeće:<sup>119</sup>

- Konkurencija između **preduzeća** podrazumeva konkurenciju između privrednih subjekata koji postoje na tržištu. Na ovakav oblik konkurencije utiču dobavljači i kupci ali i faktori kao što su pretnje od ulaska novih subjekata na tržište kao i pretnje od pojave surogata proizvoda/usluga na tržištu.
- Konkurentnost **nacionalne privrede** se može objasniti pomoću *Porter*-ovog dijamanta konkurentnosti - o kojem će detaljnije biti reči u nastavku rada.
- Konkurentnost **nacionalne ekonomije** na globalnom nivou ogleda se kroz više faktora. Jedan od njih je snaga domaće ekonomije koja se odnosi na makroekonomsku ocenu celokupne ekonomije. Raspoloživost i kvalifikacija radne snage podrazumevaju značaj uloge ljudskih resursa za globalnu konkurentnost nacionalne ekonomije, dok nauka i tehnologija predstavljaju kapacitete za istraživanja i inovacije. Menadžment u suštini predstavlja faktor koji određuje koji je nivo preduzeće dostiglo i koji nivo će dostići u inovacijama i profitabilnosti. Infrastruktura podrazumeva adekvatnost resursa i celokupnog sistema za osnovne potrebe u poslovanju. Veliki značaj ima i kvalitet finansijskih usluga. Takođe, država ostvaruje veliki uticaj kroz ulogu u donošenju pravila i propisa. Međutim, uloga države u konkurentnosti nacionalne ekonomije na globalnom nivou podrazumeva kvalitet tih propisa i koliko ti propisi doprinose konkurentnosti. Internacionalizacija se odnosi na učešće u međunarodnim trgovinskim i investicionim tokovima.

Iz tabele 1 se može zaključiti da se konkurentnost i preduzeća i nacionalne privredne grane i nacionalne ekonomije ogleda u konkurentskoj borbi koja se vodi na konkretnom **području** uz korišćenje neophodnih **instrumenta i alata** da bi se ostvarili određeni **interesi**. Detaljnije objašnjenje područja, interesa i instrumenta konkurentne borbe detaljnije dali su *Ritchie* i *Crouch*:<sup>120</sup>

1. **Područje** na kojem se vodi konkurentna borba za *preduzeće* je tržište koje se odnosi na privlačenje tržišnih segmenata koji su određeni kao ciljani tržišni segmenti. *Nacionalna privreda ili privredna grana* je konkurent drugim nacionalnim privredama ili privrednim granama na globalnom tržištu. Takođe u

<sup>118</sup> Ritchie, B.R.J, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, p. 14.

<sup>119</sup> Isto, pp. 14 -16

<sup>120</sup> Isto, pp. 16-18

okviru iste države javlja se konkurencija sa ostalim privrednim granama za raspoloživim resursima. Na globalnom tržištu je prisutno kretanje proizvoda, usluga, kapitala i radne snage pa stoga područja konkurentne borbe za *nacionalnu ekonomiju* jesu radna mesta, investicije i trgovina.

Tabela 1. Elementi i nivoi konkurentnosti prema Ritchie-u i Crouch-u

Elementi konkurentnosti	Nivo konkurentnosti		
	Preduzeće	Nacionalne privredne grane	Nacionalne ekonomije
<b>Struktura</b>	Konkurencija; Surogati proizvoda/usluga; Novi subjekti; Dobavljači; Kupci	Stanje faktora proizvodnje; Stanje faktora tražnje; Potpomažući i komplementarni sektori; Strategija, struktura i nadmetanje privrednih preduzeća; Mogućnosti (šanse); Država;	Nauka i tehnologija; Ljudi; Država; Menadžment; Infrastruktura; Finansije; Internacionalizacija; Snaga domaće ekonomije
<b>Područje</b>	Ciljna tržišta	Resursi Globalno tržište	Radna mesta Strane investicije Trgovina
<b>Interesi</b>	Tržišni udeo; Profitabilnost; Opstanak na tržištu	Poštovanje javnih pravila; Ugled; Privredna snaga, napredak i rast; Međunarodni uticaj	Ekonomski prosperitet; Kvalitet života
<b>Instrumenti/alati</b>	Proizvodi i usluge; Strategija preduzeća; Istraživanje tržišta; Analiza konkurencije	Politički lobiji; Privredna udruženja; Strategijske alijanse; Privredna politika; Zajedničke promocije; Marketinški nadležni organi; Konzorcijumi	Međunarodni trgovinski sporazumi; Inovacija i preduzetništvo; Obrazovanje i obuka; Unapređenje produktivnosti; Investicije; Ekonomska politika; Nacionalna kultura

Izvor: Ritchie, B.R.J, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, p. 15

- Interesi** se mogu poistovetiti sa pogodnostima koje donosi konkurentna borba na određenom području. Za *preduzeća* najveća pogodnost je profit, proširivanje tržišnog udela i učvršćivanje pozicije na tržištu. Najveća korist za *privredne grane i nacionalnu privredu* jeste uticaj koji ostvaruje na međunarodnom tržištu. Napredak i rast privrednih grana omogućava izlazak na međunarodno tržište. Takođe konkurentne i prosperitetne privredne grane imaju veći ugled, a poštovanje propisa i pravila može da vodi ka uspehu. Pogodnost za *nacionalnu ekonomiju* jeste ekonomski prosperitet i povećanje kvaliteta života građana.
- Instrumenti** odnosno alati su sredstva kojima se postiže konkurentnost. *Preduzeća* istražuju tržište, prate ponašanje konkurencije na taj način kreirajući strategije i stvarajući adekvatne proizvode i usluge koji će ih učiniti

konkurentnijim od drugog preduzeća. Konkurentnost *privrede* zavisi od delovanja svakog preduzeća pojedinačno ali i od zajedničkog delovanja preduzeća u okviru privrede. Politički lobiji, privredna udruženja, strategijske alijanse, privredna politika, zajedničke promocije, marketinški nadležni organi, konzorcijumi su alati da se ostvare interesi i postigne privredni uspeh. Alati koje koristi *nacionalna ekonomija* su više kompleksni, neizvesni i može se reći da se njima deluje postepeno i na duži vremenski period. Uticaj ovih instrumenata se odnosi na duge staze što znači je potrebno da protekne dosta vremena kako bi se osetilo poboljšanje u konkurentnosti.

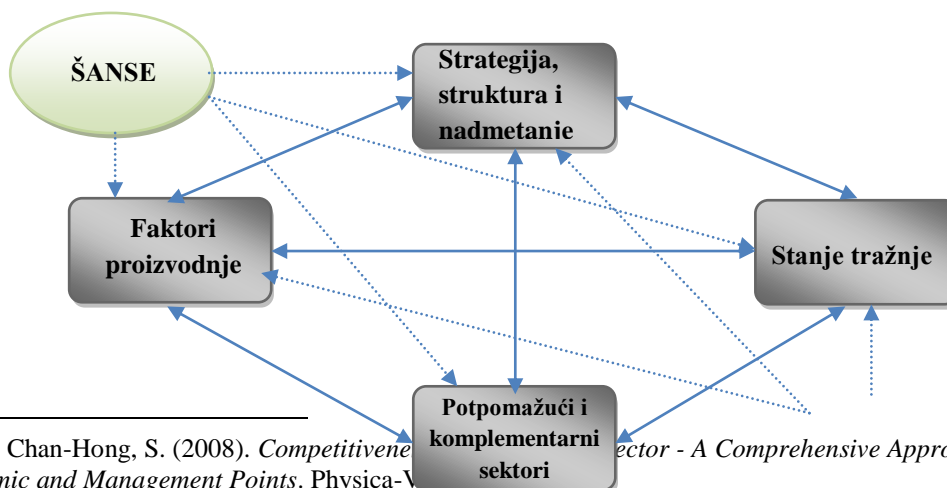
Suštinski se ističe razlika u sagledavanju konkurentnosti, a samim tim i merenju konkurentnosti, između preduzeća i same privredne grane, u okviru u kojem se preduzeće nalazi s jedne strane kao deo privredne grane i s druge strane konkurentnosti na nacionalnom nivou odnosno na nivou države.

### 2.3 Konkurentnost na nacionalnom nivou

Konkurentnost na nacionalnom nivou najbolje se može objasniti pomoći *Porter*-ovog dijamanta konkurentnosti (slika 2), kojim je takođe predstavljena i ekonomska konkurentnost kao oblik konkurentnosti turističke destinacije. S obzirom na prirodu ovog rada važno je usredsrediti se pre svega na konkurentnost na nacionalnom nivou budući da je rad suštinski orijentisan na problematiku merenja konkurentnosti turističke destinacije na nivou države.

*Porter*-ov dijamant konkurentnosti rezultat je dugogodišnje analize kroz rad na knjigama *Competitive Strategies* (1980.) i *Competitive Advantage* (1985.), gde su analizirana pre svega načela konkurentskih strategija i osnove konkurentnosti na nivou preduzeća. Kasnije u knjizi *The Competitive Advantage of Nations* (1990.), otvara se pitanje nacionalne konkurentnosti sa aspekta globalnih istraživanja konkurentnosti uz pitanje „kako narodi stiču konkurentne prednosti u određenim industrijama“<sup>121</sup> odnosno zašto određeni regioni postižu bolje i veće uspehe u konkretnoj industriji.

Slika 2. *Porter*-ov dijamant konkurentnosti



<sup>121</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the 21st Century - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. Physica-V





Izvor: prilagođeno na osnovu šematskog prikaza: Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, p. 127.

Porter ukazuje, kako ga analizira *Wei Chan-Hong*, da se „nacionalni prosperitet stvara, a ne nasleđuje“<sup>122</sup>. *Porter*-ov koncept konkurentnosti tumači *Margetta* navodeći da komparativne prednosti predstavljaju uspeh koji se oslanja na „jeftinu radnu snagu i pristup vrednim prirodnim resursima“<sup>123</sup>, ističući dalje da se kod *Porter*-a naglašava uloga konkurentske prednosti koja se „postiže kroz veću produktivnost i inovacije“<sup>124</sup>.

Kako je prikazano na slici 2, *Porter*-ov dijamant izdvaja „četiri široka atributa jednog naroda “ili nacije” koji oblikuju okruženje u kome lokalne firme konkurišu da unaprede ili stvore konkurentske prednosti“:<sup>125</sup>

1. Faktori proizvodnje – kvalifikovana radna snaga i infrastruktura koji su neophodni da bi se “takmičilo” odnosno nadmetalo u datoj industriji;
2. Stanje tražnje – priroda same tražnje za proizvodima odnosno uslugama;
3. Potpomažući i komplementarni sektori – prisutnost ili odsutnost dobavljača i srodnih sektora koji su međunarodno konkurentni;
4. Strategija, struktura i nadmetanje – kako su firme stvorene, organizovana i kakva je sama priroda rivalstva odnosno nadmetanja.

*Porter* ističe ova osnovna četiri faktora, naglašavajući ih i individualno i kao sistem, navodeći da stvaraju kontekst u kome firme nastaju i nadmeću se. Taj kontekst čine dostupnost resursa, neophodne veštine za ostvarivanje konkurentskih prednosti, informacije, koje govore u kojim pravcima se resursi i veštine mogu usmeravati i raspoređivati, ciljevi vlasnika, menadžera i zaposlenih koji su uključeni u postizanje konkurentskih prednosti ali i pritisci na firmu da se kontinuirano investira i ulaže u inovacije<sup>126</sup>.

Faktori “dijamanta” individualno jesu važni ali “povoljni faktori tražnje neće dovesti do konkurentnosti, osim ako rivalitet odnosno stanje nadmetanja između firmi jesu dovoljni da izazovu firmu da odgovore na povoljne faktore tražnje. Prednosti u jednim determinantama takođe mogu da stvore ili nadgrade prednosti u drugim determinantama”<sup>127</sup> *Porter*-ovog dijamanta.

Individualna važnost navedenih faktora ogleda se u sledećim karakteristikama:

- Faktori proizvodnje izdvojeni su u osnovnih pet kategorija: ljudski resursi, materijalni resursi, resursi znanja, kapital i infrastruktura<sup>128</sup>. Njihova

<sup>122</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. Physica-Verlag HD, p. 27

<sup>123</sup> Margetta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press, p. 215

<sup>124</sup> Isto, p. 216.

<sup>125</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, p.71

<sup>126</sup> Isto, p. 72

<sup>127</sup> Isto, p. 72

<sup>128</sup> Isto, p. 74

važnost za konkurentnost ogleda se u njihovom stvaranju i unapređenju. Suštinski, važno je istaći i tvrdnju da će “nacije biti konkurentne zbog neuobičajeno visokih institucionalnih mehanizama ili specijalizovanih faktora proizvodnje. Ali mehanizmi faktora proizvodnje su važniji od konkurentne prednosti koje nacija ima u određenim faktorima”<sup>129</sup>.

- Faktore na strani tražnje *Porter* sagledava kroz „strukturu tražnje, veličinu tražnje, obrazac rasta i internacionalizaciju domaće tražnje“<sup>130</sup> ističući važnost domaće tražnje. **Struktura domaće tražnje** suštinski pomaže u obezbeđivanju globalne tražnje jer „konkurentna prednost može da se stekne i kod globalnih segmenata koji predstavljaju veći ili više vidljivi deo domaće tražnje“. Struktura domaće tražnje je kako tvrdi *Porter* „u korenu nacionalne prednosti“<sup>131</sup>. Tražnja se generalno sastoji od kupaca sa sofisticiranim zahtevima. **Sofisticirane želje kupaca** imaju veliki uticaj na proizvodnju usluga i dobara jer „pritiskaju lokalna preduzeća da inoviraju brže... stvaraju nove proizvode i usluge“<sup>132</sup>. **Predviđanje želja kupaca** je takođe važno s obzirom da istaknute želje domaće tražnje ranije daju signale o potrebama i željama nego potrošači na tržištu drugih zemalja ili globalnom tržištu. **Veličina tražnje i obrazac rasta** ogledaju se u snazi tražnje na domaćem tržištu koja je podstaknuta izraženim „...postojanjem ekonomije obima. Nasuprot tome veliko domaće tržište može biti slabost koja ograničava domaće firme po pitanju izvoza u inostranstvo“<sup>133</sup>. Veličina tražnje i obrazac rasta mogu da „uvećaju prednosti strukture domaće tražnje tako što utiče na investicije, vreme i motivaciju“<sup>134</sup>, **Internacionalizacija domaće tražnje** podrazumeva „mehanizme kojima domaća tražnja jedne nacije internacionalizuje i vuče u inostranstvo proizvode i usluge nacije“<sup>135</sup>.
- Kod potpomažućih i komplementarnih sektora *Porter* ističe prisustvo dobavljača i srodnih privrednih grana u jednoj državi koji su međunarodno konkurentni. Konkurentna prednost dobavljača u jednoj zemlji “pruža potencijalne prednosti za preduzeća u mnogim drugim privrednim delatnostima, jer oni proizvode inpute koji su važni za inovacije i internacionalizaciju”<sup>136</sup>. S tog aspekta i privreda jedne zemlje svoju međunarodnu uspešnost koristi za povećanje tražnje za onim što nude dobavljači ili za proizvodima koje proizvode komplementarne delatnosti. Svakako ni ovaj faktor sam nije dovoljno jak bez uske veze sa ostalim faktorima dijamanta, ali *Porter* ističe da je „nacionalni uspeh naročito

---

<sup>129</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. Physica-Verlag HD, p. 27

<sup>130</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, pp. 86-99

<sup>131</sup> Isto, p. 97

<sup>132</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. Physica-Verlag HD, p. 28.

<sup>133</sup> Isto, p. 28

<sup>134</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, p. 97

<sup>135</sup> Isto, p. 97.

<sup>136</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. Physica-Verlag HD, p. 29

verovatan ako postoji konkurentna prednost u velikom broju srodnih, komplementarnih privrednih grana<sup>137</sup> ukazujući da su u tom kontekstu najznačajnije inovacije.

- Strategija, struktura i nadmetanje predstavlja kontekst u kom se organizacije osnivaju, kako su organizovane, kako se njima upravlja kao i kakva je priroda nadmetanja u okviru nacionalne privrede. *Porter* ističe da obrazac rivalstva odnosno nadmetanja u granicama nacionalne privrede „ima duboku ulogu u procesu inovacija i definiše krajnje izgleda za međunarodni uspeh“<sup>138</sup> jer takvo nadmetanje podstiče preduzeća ili vrši određeni pritisak na preduzeća uspostavljajući okvir u kom se javlja neophodnost za inovacijama, očuvanjem i poboljšanjem prednosti u što dužem periodu. Na osnovu ovakvog stava dolazi se do zaključka da „preduzeća u okviru nacionalne privrede mogu steći konkurentne prednosti samo ako su njihove prakse upravljanja i način organizacije u skladu sa nacionalnim okruženjem“<sup>139</sup>.

Pored navedena četiri okvira *Porter* izdvaja i uticaj šansi kao i ulogu države kao važnih faktora u postizanju konkurentskih prednosti. Ova dva faktora nalaze se iznad uticaja konkretnog preduzeća i dolaze pre svega iz njegovog okruženja koje se ogleda u:

1. **Šansama** važnim za ostvarivanje konkurentne prednosti kao što su npr. nove inovacije, prekidi u inputima proizvodnje, značajne promene u svetskim finansijskim tržištima i u kretanju deviznog kursa, značajne promene u svetskoj ili regionalnoj tražnji, političke odluke vlada (domaće ili stranih), ratovi<sup>140</sup> i sl. Suštinski takvi događaji predstavljaju velike pretnje po sama preduzeća i privredu u celini ali neke od njih je moguće iskoristiti i pretvoriti u šanse. Ovakvi događaji, šanse i pretnje koje nastaju stvaraju određenu vrstu „diskontinuiteta koji može da promeni konkurentsku poziciju“<sup>141</sup> gde se pri tom ističe „asimetričnost tih događaja među različitim nacijama“<sup>142</sup>.
2. **Ulozi države** koja može u velikoj meri biti povezana sa uspehom preduzeća u okviru nacionalne privrede ali i na internacionalnom nivou. Ovde se pre svega ističe politika države (vlade) koja kao važan činilac utiče na ostale determinante dijamanta na nacionalnom nivou: kroz politiku obrazovanja, subvencije, tržište kapitala i sl., sama je veliki kupac ali utvrđuje i standarde i propise koji utiču na kupce, dok je neki s druge strane vide kao faktor koji je „suštinski, ako ne i najvažniji, u uticaju na modernu međunarodnu konkurenciju“<sup>143</sup>. Uloga države je da bude „katalizator u oblikovanju konteksta i stvaranju okruženja koje

---

<sup>137</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, p.107.

<sup>138</sup> Isto, p. 107

<sup>139</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. Physica-Verlag HD, p.29

<sup>140</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, p.124.

<sup>141</sup> Isto, p. 124

<sup>142</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. Physica-Verlag HD, p. 29

<sup>143</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, p. 124.

podstiče kompanije da steknu konkurentsku prednost... i da podstiče preduzeća da povećaju svoje težnje i dostignu viši nivo performansi<sup>144</sup>

*Porter-ov* dijament konkurentnosti stavlja akcenat na produktivnost nacionalne privrede. Na osnovu njega može se objasniti ekonomska konkurentnost kako pojedinačnog preduzeća ali i konkurentnost na nacionalnom nivou. Na nivou preduzeća suštinski može poslužiti za definisanje nivoa do kog se mogu graditi prednosti preduzeća u odnosu na druga preduzeća na nacionalnom ali i internacionalnom nivou. S druge strane, na nacionalnom nivou ovaj model se može koristiti za identifikaciju politika (uloga vlade i države u celini) za uspostavljanje nacionalnih prednosti privrede (uključujući i komplementarne delatnosti, konkurenciju unutar privrede), odnosno omogućavanje i stvaranje uslova za privredu da dostigne konkurentne prednosti na međunarodnom nivou.

*Porter-ov* pristup konkurentnosti nalazi primenu u postupku merenja nacionalne konkurentnosti (na bazi rangiranja zasnovanog na poređenju među državama) od kojih se, kao najznačajniji za merenje globalne konkurentnosti, mogu izdvojiti Godišnji izveštaj o svetskoj konkurentnosti Instituta za razvoj menadžmenta<sup>145</sup> i Globalni izveštaj o konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma<sup>146</sup>. Svakako ova dva izveštaja je neophodno sagledati kako bi se mogla uspostaviti kompletna slika konkurentnosti na nacionalnom nivou.

Institut za razvoj menadžmenta (IMD<sup>147</sup>) izdaje godišnji izveštaj o svetskoj konkurentnosti (WCY<sup>148</sup>) bez prekida od 1989. godine. Suštinski pristup nacionalnoj konkurentnosti u ovom izveštaju se zasniva na tome da „se konkurentnost privrede ne može svesti samo na bruto društveni proizvod i produktivnost jer preduzeća moraju da se uhvate u koštac sa političkim, socijalnim i kulturnim dimenzijama. Zato zemlje moraju da obezbede okruženje koje ima najefikasniju strukturu, institucije i politike kako bi se podstakla konkurentnost preduzeća”<sup>149</sup>. Faktori definisani u ovom izveštaju podeljeni su na 329 kriterijuma odnosno pokazatelja (izmerenih u 2012. godini) za merenje konkurentnosti i mogu se sagledati u tabeli 2.

Izveštaj iz 2012. godine obuhvata analizu 59 ekonomija odnosno država. Indikatori su suštinski društveno-ekonomske i političke prirode, a model ističe važnost „atraktivnosti zemlje za inostrane investicije i rast dodatne vrednosti kroz raspoložive izvore”<sup>150</sup>

---

<sup>144</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. Physica-Verlag HD, p. 29

<sup>145</sup> Objavljuje se od 1986. godine i odnosi se na rangiranje konkurentnost nacija mereći konkurentnost 61 zemlje na osnovu više od 300 kriterijuma za merenje različitih aspekata konkurentnosti – dostupno na <http://www.imd.org/wcc/wcy-world-competitiveness-yearbook/> - pristup sajtu jun 2015.

<sup>146</sup> Objavljuje se od 2004. godine i meri konkurentnost zemalja u osnovi zasnivajući se na primeni Porterove teorije – dostupno na [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf) - pristup sajtu jun 2015.

<sup>147</sup> Institute of Management Development

<sup>148</sup> World Competitiveness Yearbook

<sup>149</sup> IMD (2013). *World Competitiveness Yearbook 2012, Appendix I – Methodology and Principles of Analysis*, p. 480 – Dostupno na: <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/methodology.pdf> - pristup sajtu, maj 2013.

<sup>150</sup> Gomezelj-Omerzel, D. (2005). *Konkurenčnost Slovenije kot turistične destinacije*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, p. 32, Preuzeto sa: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/gomezelj504.pdf> - pristup sajtu, jun 2011.

Tabela 2. Faktori nacionalne konkurentnosti (IMD WCY, 2012.)

Ekonomski rezultati (obuhvata 78 pokazatelja)	Makroekonomska ocena domaće privrede: Ekonomija, međunarodna trgovina, međunarodne investicije, zapošljavanje i cene.
Efikasnost državne uprave (obuhvata 70 pokazatelja)	U kojoj meri vladina politika doprinosi konkurentnosti: javne finansije, fiskalna politika, institucionalni okvir, privredno zakonodavstvo i društveni okvir.
Efikasnost poslovanja preduzeća (obuhvata 67 pokazatelja)	U kojoj meri nacionalno okruženje podstiče preduzeća da posluju na inovativan, profitabilan i odgovoran načina: produktivnost i efikasnost, tržište rada, finansije, upravljačke prakse, stavovi i vrednosti.
Infrastruktura (obuhvata 114 pokazatelja)	U kojoj meri osnovni, naučni, tehnološki i ljudski resursi zadovoljavaju potrebe poslovanja: osnovna, tehnološka, naučna infrastruktura, zdravlje i životna sredina, obrazovanje.

Izvor: IMD *World Competitiveness Yearbook 2012, Appendix I – Methodology and Principles of Analysis*, p. 480 – Dostupno na: <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/methodology.pdf> - pristup sajtu, maj 2013

Svetski ekonomski forum (WEF<sup>151</sup>) u okviru Globalnog izveštaja o konkurentnosti meri mikro ekonomske i makroekonomske aspekte konkurentnosti među državama. U izveštaju za 2012/2013. godinu obuhvaćene su 144 nacionalne ekonomije. Metodologija odnosno mereni indeksi su pretrpeli određenu evoluciju tokom poslednje decenije. U izveštajima posle 2001. definisani su sledeći indeksi: indeks tehnološkog razvoja, indeks javnih institucija, indeks makroekonomskog okruženja<sup>152</sup>; dok se u izveštaju za 2006/2007. godinu definiše se devet stubova konkurentnosti: Institucije, infrastruktura, makroekonomija, zdravlje i osnovno obrazovanje, više obrazovanje, tržišna efikasnost, „tehnološka spremnost“, složenost poslovanja i inovacije<sup>153</sup>. Kasnije se nadovezuje još stubova i ukupno je uspostavljeno dvanaest stubova konkurentnosti gde se pored navedeni devet dodaju i: efikasnost tržišta dobara, efikasnost tržišta rada, razvoj finansijskog tržišta (raščlanjeni indikatori iz indeksa tržišne efikasnosti), veličina tržišta<sup>154</sup>. Svi indikatori koje se odnose na ove indekse obuhvaćeni su kroz tri grupe tj. podindeksa: podindeks osnovnih potreba, podindeks povećanja efikasnosti, podindeks faktora inovativnosti i sofisticiranosti<sup>155</sup>. Prema konceptu merenja konkurentnosti na osnovu dvanaest stubova, koji je prikazan na slici 3, najmanje razvijene zemlje su one koje zavise od osnovnih faktora, srednje razvijene se oslanjaju najviše na efikasnost dok najrazvijenije zemlje se oslanjaju i zavise od inovacija. Osnovni faktori u modelu *WEF* zasnovani su na faktorima proizvodnje, zatim dalje kako plate

<sup>151</sup> World Economic Forum

<sup>152</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. Physica-Verlag HD, p. 41.

<sup>153</sup> Lopez-Carlos, A. (2007). *Executive Summary*, in Excerpt from Global Competitiveness Report 2006/2007 by WEF in collaboration with IESE Business School and the support of/ y el apoyo de Anselmo Rubiralta Center for Globalization and Business Strategy, p. XIII, Dostupno na: [http://www.ieseinsight.com/casos/study\\_0089-e.pdf](http://www.ieseinsight.com/casos/study_0089-e.pdf) - Pristup sajtu maj, 2013.

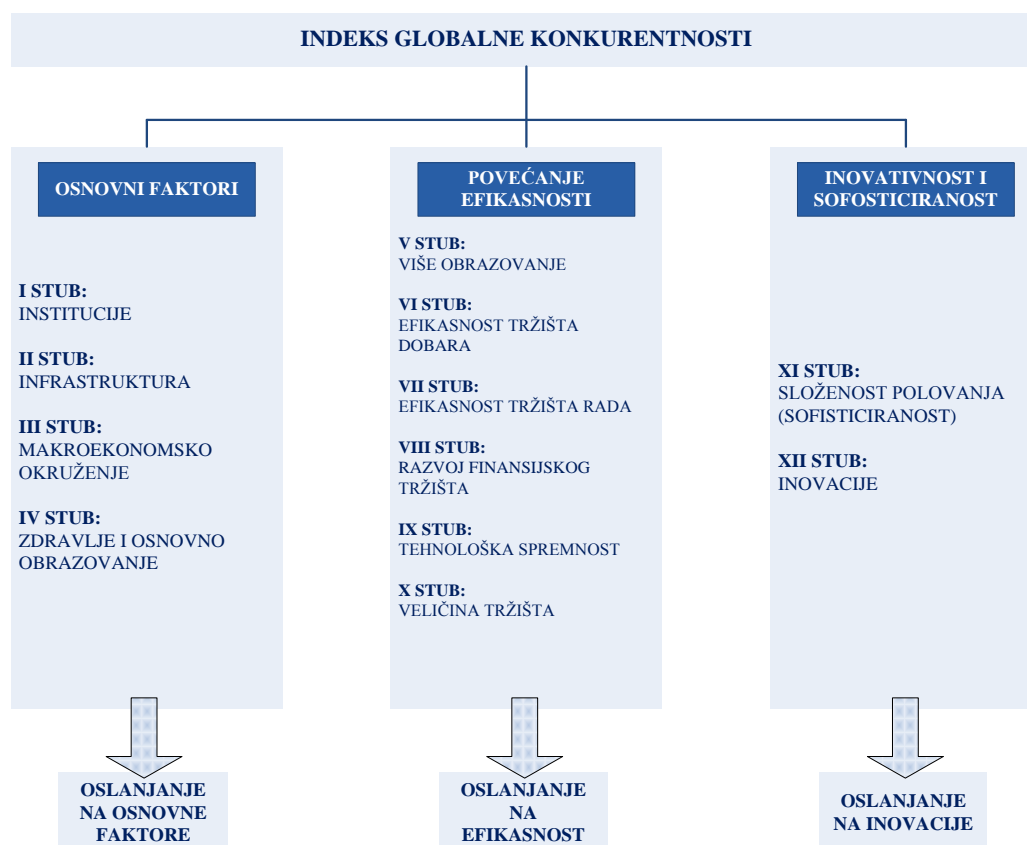
<sup>154</sup> Schwab, K., Martin, X., S. (2013) *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, Geneva: World Economic Forum - Dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf) - pristup sajtu novembar, 2015., p. 8

<sup>155</sup> Isto, p. 8

rastu zemlja se kreće ka efikasnosti s obzirom da se primećuje napredak u razvoju zemlje, a daljim razvojem, porastom standarda i primanja, prelazi se u fazu inovacija gde je neophodno održati poziciju kroz održavanje sposobnosti za nadmetanje sa novim jedinstvenim proizvodima<sup>156</sup>.

Oba modela prihvatila su osnove *Porter*-ovih konkurentskih prednosti u definisanju indikatora na osnovu kojih mere konkurentnost nacionalnih ekonomija.

Slika 3. Indeks globalne konkurentnosti (WEF-GCR, 2012.)



Izvor: Schwab, K. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. WEF, p. 8

Ovakav pristup, zasnovan na determinantama, meri makroekonomske i mikro ekonomske aspekte konkurentnosti ekonomije jedne zemlje, prikazujući rezultate u obliku rangiranja zasnovanom na poređenju sa drugim zemljama na globalnom nivou. Za potrebe disertacije neophodno je nivo merenja konkurentnosti sagledati sa aspekta uže privredne delatnosti odnosno turizma kao ekonomske aktivnosti. U tom cilju potrebno je ukazati na koncept konkurentnosti i dimenzije konkurentnosti u turizmu kao i na pristup merenju konkurentnosti turističke destinacije.

<sup>156</sup> Martin, X.S. at al. (2007). *Chapter 1.1. The Global Competitiveness Index: Measuring the Productive Potential of Nations*, in WEF (2007). *The Global Competitiveness Report 2007-2008*, WEF, p. 7.

## 2.4 Pojam i značaj konkurentnosti turističke destinacije

Rastom konkurencije intenziviraju se aktivnosti u okviru turizma kao privredne aktivnosti pa konkurentnost postaje centralna tačka turističke politike koja se fokusira na zaštitu resursa turističke destinacije, unapređenje konkurentnosti stvaranjem okvira za praćenje, kontrolu i unapređenje kvaliteta i efikasnosti destinacije u celosti<sup>157</sup>.

Konkurentnost u turizmu, gledano sa šireg aspekta, možemo posmatrati na dva načina. Jedan se odnosi na pojam turističke destinacije i pojam konkurentnosti<sup>158</sup> i njihovu sintezu u konceptu konkurentnosti turističke destinacije, a drugi način posmatra turistički proizvod (uslugu) u odnosu na želje i potrebe turističke tražnje povezujući opet proizvod/doživljaj u turističkoj destinaciji sa zadovoljavanjem potreba i želja turističke tražnje.

Ono što je u osnovi značajno za konkurentnost u turizmu jeste napraviti kvalitetan turistički proizvod/uslugu sa karakteristikama koje će ga izdvajati ili činiti boljim od proizvoda/usluga konkurenata. Takav vid konkurencije u turizmu se javlja između proizvoda preduzeća turističke privrede (paket aranžmani organizatora putovanja, hotelski proizvodi, usluge rent-a-kar preduzeća, preduzeća koja pružaju usluge prevoza i sl.). S druge strane, konkurentnost u turizmu „počiva na stavu da je iskustvo, odnosno doživljaj koji turista stiče u turističkoj destinaciji, fundamentalan proizvod u turizmu“<sup>159</sup>. Stoga svi proizvodi pojedinačnih preduzeća turističke privrede mogu se posmatrati kao deo proizvoda turističke destinacije, a iskustvo turista prilikom korišćenja tih proizvoda/usluga, tokom putovanja i boravka na određenoj destinaciji je presudno za konkurentnost i turističkih proizvoda pojedinačnih preduzeća turističke privrede i turističke destinacije u celosti. S tog aspekta moguće je tvrditi da se konkurentnost u turizmu najviše, ili pak u najvećoj meri, ogleda u turističkoj destinaciji kao i da se konkurentnost u turizmu može prevashodno posmatrati sa aspekta konkurentnosti turističke destinacije. U tom kontekstu, razvoj konkurentnosti turističke destinacije odnosi se na uspostavljanje „amalgama pojedinih proizvoda i prilika za sticanje iskustava kombinovanih u cilju kreiranja potpunog doživljaja u prostoru koji je posećen“<sup>160</sup>.

U cilju daljeg razmatranja problema istraživanja neophodno je ukazati na specifičnosti konkurentnosti u turizmu i zaokružiti pojam konkurentnosti turističke destinacije.

### 2.4.1 Konkurentnost u turizmu i konkurentnost turističke destinacije

Principi nacionalne konkurentnosti i konkurentnosti uopšte takođe mogu biti primenjeni na oblast turizma, sa isticanjem određenih specifičnosti koje odlikuju turizam kao ekonomsku aktivnost. Naime, turizam predstavlja deo uslužnog sektora, pa stoga principi

---

<sup>157</sup> Vanhove, N. (2005). *The Economics of Tourism Destinations*. Elsevier Butterworth-Heinemann, p. 108.

<sup>158</sup> Isto, p.107.

<sup>159</sup> Popesku, J. – redaktor (2008). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 29.

<sup>160</sup> Mathew, V. (2009). Sustainable Tourism: A Case of Destination Competitiveness in South Asia, *South Asian Journal of Tourism and Heritage* 2(1), pp. 83-89., p. 83, in Murphy, P, Mark P, Brock S. (2000). The destination product and its impact on traveler perceptions. *Tourism Management*, 21, pp. 43-52



konkurentnosti sa opšteg aspekta mogu biti uže posmatrani kroz sektor usluga, a u okviru toga moguće je sagledati i konkurentnost u turizmu, a dalje i konkurentnost turističke destinacije.

S obzirom da su u prethodnom delu rada objašnjeni principi i evolutivni tok misli o konkurentnosti uopšte, važno je na ovom mestu sagledati istraživačke pristupe o konkurentnosti u turizmu.

Šire posmatrano „konkurentnost u sektoru turizma je sposobnost turizma da odgovori na zahteve potrošača, naročito kada se oni bitno menjaju“<sup>161</sup>. S druge strane „konkurentnost turističke destinacije je njena sposobnost da optimizuje privlačnost za rezidente i nerezidente, da isporuči potrošačima kvalitetne, inovativne i atraktivne turističke usluge, stekne tržišnu udeo na domaćem i globalnom tržištu istovremeno osiguravajući efikasno korišćenje raspoloživih resursa na održiv način“<sup>162</sup>.

Detaljnije i hronološki posmatrano, prva istraživanja konkurentnosti primenjena u turizmu vezuju se za principe konkurentskog uspeha koje je uvela *Poon*:<sup>163</sup> okruženje na prvom mestu, učiniti turizam vodećom privrednom aktivnosti, jačati kanale distribucije na tržištu, izgraditi dinamičan privatni sektor.

Ovaj pristup je zasnovan na „novom turizmu“, odnosno promenama koje turizam izaziva u samoj delatnosti ali i društvu u celosti. Taj „novi turizam“ se odnosi na „drugačijeg“ turistu koji je sve više nezavisan, iskusan u putovanjima, njegove želje su sve sofisticiranije. Na osnovu toga javlja se potreba za „novim strategijama kako bi se osigurao kontinuirani konkurentski uspeh...“<sup>164</sup>. Takav pristup ne znači samo razvijati turizam već naći način kako razviti dinamičan sektor, što je moguće postići kroz strateške poteze pojedinačnih nosilaca proizvoda i destinacije, gde će turizam biti vodeća aktivnost, a da destinacija od toga može dugoročno da profitira. Ovde *Poon* naročito objašnjava da „povezivanje marketing aktivnosti sa procesom razvoja proizvoda vodi ka zadovoljstvu potrošača i razvija holistički pristup turističkim iskustvima (npr. imidž turističke destinacije, saradnja sa javnim sektorom, kontrola sistema pružanja usluga su važni strategijski pristupi postizanju destinacijske konkurentnosti)“<sup>165</sup>. Suštinski njeno viđenje koncepta konkurentskih strategija u turizmu ima dva pristupa, odnosno dimenzije:<sup>166</sup> prva dimenzija se odnosi na konkurentne strategije za preduzeća turističke privrede na mikro nivou i na makro nivou koji obuhvata strategije za turističke destinacije. Shodno tome kritička važnost konkurentskih strategija proističe iz stavova koje *Poon* iznosi:<sup>167</sup>

- Komparativne strategije nisu više „prirodne“;

<sup>161</sup> Centre For Strategy and Evaluation Services, (2013) *Enhancing the Competitiveness of Tourism in the EU - 20 Cases of Innovation & Good Practice - Final Report*, p. 6. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/monitoring-member-states/good-practice/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/monitoring-member-states/good-practice/index_en.htm) - Pristup sajtu, septembar, 2013.

<sup>162</sup> Dupeyras, A. & MacCallum, N. (2013/02). Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document, *OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD*, p. 14. doi: <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>

<sup>163</sup> Poon, A. (1993). *Tourism, Technology, and Competitive Strategy*. Wallingford: CAB International, p. 294.

<sup>164</sup> Botti, L, Peypoch, N, Robinot, E, Solonadrasana, B. (2009). Tourism destination competitiveness: the French region case. *European Journal of Tourism Research, 2(1)*, pp. 5–24, p. 9

<sup>165</sup> Poon, A. (1993). *Tourism, Technology, and Competitive Strategy*. Wallingford: CAB International

<sup>166</sup> Vanhove, N. (2006). *A Comparative Analysis of Competition Models for Tourism Destinations*, in Kozak, M., Andreu, L, editors (2006) *Progress in Tourism Marketing*, Elsevier, 2006, p. 105.

<sup>167</sup> Poon, A. (1993). *Tourism, Technology, and Competitive Strategy*. Wallingford: CAB International, p. 291.



- Turizam je nestabilna, osetljiva i žestoko konkurentna industrija;
- Turizam prolazi kroz brzu i radikalnu transformaciju gde se pravila igre menjaju za svakoga;
- U pitanju nije samo opstanak turizma već i ekonomskih aktivnosti koje su zavisne od turizma;
- Budući razvoj i održivost delatnosti i ekonomskih aktivnosti zavisnih od turizma zavisice od čitavog sektora usluga.

*Poon* naglašava promene koje se dešavaju u procesu razvoja i menjanja turizma u periodu kada masovni turizam nije više jedini oblik turizma zbog promena koje se javljaju na tržištu, a naročito onih koje se javljaju na strani turističke tražnje. Turizam pomalo menja svoj oblik, stvara se novo okruženje u kome je moguće opstati samo ako turizam u destinaciji poseduje visoku konkurentnost izraženu kroz četiri ključna principa uspeha, a postignutu strategijama konkurentnosti.

Postoje i viđenja da su ključni principi koje iznosi *Poon* „suviše široki da bi inspirisali konstruktivan predlog subjektima turističke privrede i kreatorima politike“ i navode da su neophodne „dublje perspektive destinacijske konkurentnosti“<sup>168</sup>.

Analizirajući pojam konkurentnosti *Dwyer* i drugi ističu da „potencijal za razvoj turističke privrede neke zemlje u mnogome zavisi od njene sposobnosti da zadrži konkurentsku prednost prilikom isporuke dobara i usluga posetiocima“<sup>169</sup>. Autori na ovaj način izdvajaju značaj konkurentskih prednosti koje turizam mora da obezbedi naglašavajući da je „konkurentnost opšti koncept koji obuhvata razlike u ceni u kombinaciji sa kretanjem deviznog kursa, nivoa produktivnosti različitih komponenti turističke privrede i kvalitativnih faktora koji utiču na atraktivnost turističke destinacije“<sup>170</sup> ali i da je „generalno destinacijska konkurentnost određena i cenovnim i necenovnim faktorima“<sup>171</sup>.

Drugačiji pristup konkurentnosti turističke destinacije definiše *Mihalič* posmatrajući destinacijsku konkurentnost sa uslovno rečeno „envajronmentalnog“ aspekta. Suštinski ovde se ne radi samo o ekološkom pristupu okruženju odnosno životnoj sredini, već se pitanje konkurentnosti vezuje za okruženje koje podrazumeva prirodne resurse, izgrađene resurse i socio-kulturnu dimenziju turističke destinacije, stavljajući u prvi plan upravljanje takvim okruženjem: „Konkurentnost okruženja turističke destinacije može se povećati odgovarajućim naporima u oblasti uticaja na okruženje i u oblasti upravljanja kvalitetom okruženja“<sup>172</sup>.

*Hassan* konkurentnost definiše kao „sposobnost destinacije da stvori i integriše dodatnu vrednost proizvoda... zadržavajući poziciju na tržištu u odnosu na svoje glavne

---

<sup>168</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*, Physica-Verlag HD, p. 43.

<sup>169</sup> Dwyer, L, Forsyth, P, Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations, *Tourism Management*, 21 (1), pp. 9-22., p. 9.

<sup>170</sup> Isto, p. 9.

<sup>171</sup> Isto, p. 21.

<sup>172</sup> Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness, *Tourism Management*, 21(1), pp. 65-78., p. 76.

konkurente<sup>173</sup>. On ističe da u turizmu, odnosno turističkoj destinaciji, ekonomska konkurentnost nije jedini mogući oblik s obzirom da „u odnosu na okolnosti koje karakterišu tipičnu komercijalnu konkurenciju roba i usluga, konkurentnost turističke destinacije je višedimenzionalna i mora da se pozabavi ne samo ekonomskim pitanjima već i socio-kulturnim i ekološkim i pitanjima okruženja<sup>174</sup>. Ovde se jasno stavlja akcenat na poseban oblik konkurentnosti koji ističe i Mihalič baveći se okruženjem kao relevantnom temom u pristupu konkurentnosti turističke destinacije. Svakako i pored toga *Hassan* ističe da će destinacija „biti konkurentna ako je njen tržišni udeo, meren brojem posetilaca i ostvarenim prihodima, u porastu<sup>175</sup>. Pored toga on ističe i važnost merenja konkurentnosti navodeći da bi „planiranje i promocija turističke destinacije trebalo da budu vođeni temeljnom analizom konkurentskih faktora destinacije i strategijama razvoja<sup>176</sup>. U prilog tome, analizirajući zaštitu okruženja kao komponentu održive konkurentnosti, Zečević, vođen *Hassan*-ovim pristupom, naglašava „da odsustvo privrženosti očuvanju okruženja može ozbiljno ugroziti opstanak destinacije na turističkom tržištu, te da ova privrženost predstavlja jednu od ključnih determinanti konkurentnosti<sup>177</sup>.

*Pearce* iznosi da „u vreme kada turizam u svetu postaje sve više konkurentan... razvoj, snage i slabosti konkurentskih destinacija dobijaju sve više na značaju<sup>178</sup> opisujući konkurentnost turističke destinacije kao „evaluativne tehnike i metode koje sistemski analiziraju i poredе različite karakteristike konkurentskih destinacija u okviru planskog konteksta<sup>179</sup>.

*Vengesayi* posmatra konkurentnost turističke destinacije kroz iskustvo i zadovoljstvo turiste i ističe da se „konkurentnost destinacija može povezati sa njihovom sposobnošću da isporuče turističko iskustvo koje pruža veće zadovoljstvo posetiocima nego ono koje nude

---

<sup>173</sup> Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, 38(3), pp. 239-245, in Kayar, H, Kozak, N. (2008). Measuring Destination Competitiveness: An Application of Travel and Tourism Competitiveness Index, *The 4th World Conference for Graduate Research in Tourism, Hospitality and Leisure: xx-xx, 22–27 April 2008, Antalya, Turkey*, p. 3.

<sup>174</sup> Eraqi, M.I. (2009). Integrated quality management and sustainability for enhancing the competitiveness of tourism in Egypt, *International Journal of Services and Operations Management 2009 – 5(1)*, pp. 14 - 28.

<sup>175</sup> Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, 38(3), pp. 239-245., 2000. in Vengesayi, S. (2003). A conceptual model of tourism destination competitiveness and attractiveness, *ANZMAC Conference Proceedings, 1-3 December 2003, Adelaide*, pp. 637-647, p. 638.

<sup>176</sup> Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, 38(3), pp. 239-245., 2000. prema: Yoon, Y. (2002). *Development of a structural model for tourism destination competitiveness from a stakeholders' perspective*. PhD Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, p. 28.

<sup>177</sup> Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, 38(3), pp. 239-245., 2000. prema: Zečević, B. (2011). Koncepti konkurentnosti turističkih destinacija: Značaj primenljivosti na slučaju Srbije (The concepts of competitiveness of tourist destinations: The importance and applicability in the case of Serbia), *Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede (New management and marketing methods to improve competitiveness of Serbian economy)*, Palić, pp. 461-472

<sup>178</sup> Pearce, D. (1997). Competitive destination analysis in Southeast Asia, *Journal of Travel Research*, 35(4), 16–24, prema: Enright M.J, Newton J. (2005). Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research (May 2005)*, 43 (4), pp. 339-350, p. 339.

<sup>179</sup> Pearce, D. (1997). Competitive destination analysis in Southeast Asia, *Journal of Travel Research*, 35(4), 16–24, prema: Gomezelj, D, Mihalic, T. (2008). Destination competitiveness: Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2): 294-307, p.295.

druge destinacije<sup>180</sup>. *Vengesayi* nadovezuje i pristup *Buhalis*-a koji posmatra konkurentnost i atraktivnost turističke destinacije sa dva aspekta: perspektiva turista i perspektiva same destinacije, navodeći da je „destinacijska konkurentnost i atraktivnost sposobnost destinacije u obezbeđivanju socijalnih, fizičkih i ekonomskih koristi za lokalno stanovništvo ali i zadovoljavajućeg iskustva za turiste“<sup>181</sup>. Ovakav pristup analizira i *Zečević* navodeći da se dve različite perspektive odnose na „perspektivu turista, koji u fokusu svojih odluka o putovanju imaju atraktivnost destinacija i perspektivu samih destinacija, koje nastoje da obezbede uslove za ostvarenje dobrih rezultata kroz jačanje konkurentnosti“<sup>182</sup>. Takođe *Dwyer* i *Kim* vezujući konkurentnost za turističko iskustvo navode „da bi se postigle konkurentne prednosti, svaka destinacija mora da obezbedi da njena ukupna „privlačnost“ i turističko iskustvo koje nudi bude superiornije u odnosu na alternativne destinacije otvorene za posete“<sup>183</sup>.

*Go* i *Govers*<sup>184</sup> ističu kvalitet turističkih usluga kao jedan od faktora koji omogućava destinaciji da se nadmeće na turističkom tržištu. Njihov pristup proizilazi iz studije koja je obuhvatila integrisano upravljanje kvalitetom u sedam destinacija u Evropi koje su određene kao najbolji primeri prakse. Pored kvaliteta turističkih usluga definisani su i sledeći atributi: objekti, dostupnost, ukupna pristupačnost, imidž, klima i životna sredina i atraktivnost.

U ranijim istraživanjima i razmatranjima uglavnom je analizirana ekonomska dimenzija konkurentnosti. To je sasvim prirodno ako se u obzir uzme i činjenica da *Porter*-ov pristup u velikoj meri predstavlja osnovu za dalja razmatranja konkurentnosti u turizmu odnosno konkurentnosti turističke destinacije. Ekonomski prosperitet destinacije je veoma važan i svakako je jasno da njena konkurentnost mora da rezultira komercijalnim efektima koji bi trebalo dalje da doprinesu blagostanju lokalnog stanovništva, turista i drugih interesnih grupa u destinaciji. Međutim, savremeni pristup prepoznaje i mnoge druge nivoe i oblike konkurentnosti u turizmu koje su, kako je ranije navedeno u radu, razmatrali i uvodili u analizu mnogi autori. Svakako da principi ekonomske konkurentnosti teže što većem iskorišćavanju resursa kako bi se mogli zabeležiti ekonomski rezultati, ali se postavlja pitanje da li će tako destinacija biti dugoročno konkurentna i da li samo takav oblik konkurentnosti garantuje dugoročan uspeh na turističkom tržištu? Stoga nije cilj samo maksimizirati ekonomske rezultate već i npr. podizati nivo očuvanja i unapređenja socio-kulturne dimenzije lokalnog stanovništva, uzeti u obzir elemente životnog okruženja i očuvanja resursa za buduće generacija kako bi destinacija u budućnosti mogla da bude održivo konkurentna.

---

<sup>180</sup> Vengesayi, S. (2003). A conceptual model of tourism destination competitiveness and attractiveness, *ANZMAC Conference Proceedings, 1-3 December 2003, Adelaide*, pp. 637-647, p. 639.

<sup>181</sup> Buhalis, D. (2001). Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges, *Current Issues in Tourism*, 4 (3), 440-80 prema: Vengesayi, S. (2003). A conceptual model of tourism destination competitiveness and attractiveness, *ANZMAC Conference Proceedings, 1-3 December 2003, Adelaide*, pp. 637-647, p. 639.

<sup>182</sup> Zečević, B. (2011). Koncepti konkurentnosti turističkih destinacija: Značaj primenljivosti na slučaju Srbije (The concepts of competitiveness of tourist destinations: The importance and applicability in the case of Serbia), *Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede (New management and marketing methods to improve competitiveness of Serbian economy)*, Palić, pp. 461-472

<sup>183</sup> Dwyer, L, Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–413, p. 369.

<sup>184</sup> Govers, R, Go, F.M. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness, *Tourism Management* 21, pp. 79-88, 2000.

Uzimajući to u obzir veoma je važno istaći i gledište o konkurentnosti koje izdvajaju *Ritchie* i *Crouch*. Da bi turistička destinacija bila konkurentna ona bi morala biti sposobna „da poveća turističku potrošnju i da privuče što veći broj turista obezbeđujući im zadovoljstvo, nezaboravno iskustvo i da to čini na profitabilan način, osiguravajući blagostanje lokalnom stanovništvu i čuvajući prirodna blaga destinacije za buduće generacije“<sup>185</sup>.

U tu svrhu neophodno je definisati i objasniti savremene oblike konkurentnosti *Ritchie-a* i *Crouch-a* koji, pored ekonomske konkurentnosti, izdvajaju i ostale oblike od ključnog značaja za dugoročno unapređivanje položaja turističke destinacije na tržištu.

#### 2.4.2 Oblici konkurentnosti turističke destinacije

Konkurentnost u turizmu ima više oblika. Jedna od najznačajnijih jeste ekonomska konkurentnost koja se prihvata kao primarna dimenzija konkurentnosti. Iako primarni oblik to nije i jedini značajan oblik konkurentnosti u turizmu, a naročito ne u domenu konkurentnosti turističkih destinacija izloženih jakim uticajima okruženja na promenljivom globalnom turističkom tržištu.

U savremenim uslovima na turističkom tržištu sve je prisutnija konkurencija među preduzećima turističke privrede po ekonomskoj snazi, a s obzirom da je cilj preduzeća maksimiziranje profita odnosno komercijalizacija njihovih aktivnosti to može obezbediti veoma značajnu konkurentsku prednost na tržištu. Međutim, sa aspekta turističke destinacije, na značaju dobijaju (slika 4) osim ekonomske i politička, socio-kulturna, tehnološka i envajronmentalna konkurentnost. U literaturi se može pronaći i isticanje demografske dimenzije konkurentnosti<sup>186</sup> koja se preciznije odnosi na demografske promene kod tražnje koje takođe utiču na i konkurentnost jer „modifikuju vrste iskustava“<sup>187</sup> „što ima pozitivan uticaj na proizvod i njegove karakteristike“<sup>188</sup>.

Navedeni nivoi konkurentnosti nisu karakteristični i striktno vezani samo za turističku destinaciju u celini već se dimenzije konkurentnosti odražavaju i prelivaju na pojedinačna preduzeća turističke privrede koji bi trebalo da slede konkurentsku viziju razvoja turizma destinacije.

#### Slika 4. Oblici konkurentnosti turističke destinacije

---

<sup>185</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch G.I, (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 2.

<sup>186</sup> Popesku, J. *Osnove procesa upravljanja turističkim destinacijama* u: Popesku J. – redaktor (2009). *Menadžment turističke destinacije*. Univerzitet singidunum, p. 29.

<sup>187</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch G.I, (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 2.

<sup>188</sup> Chaitip, P. Chiabonsri, C. Kovacs, S. Balogh, P. (2010). A Structural Equation Model: Greece's Tourism Demand for Tourist Destination. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT*, 2010, 1-2. p. 80. [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/91116/2/11\\_Prasert%20A%20Structural\\_Apstract.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/91116/2/11_Prasert%20A%20Structural_Apstract.pdf) – Pristup sajtu, april, 2015.



Izvor: prilagođeno na osnovu: Ritchie, J.R.B, Crouch G.I, (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 2.

#### 2.4.2.1 Ekonomska konkurentnost turističke destinacije

Ekonomska konkurentnost prema *Porter*-u, koje je ranije analizirana u radu sa aspekta konkurentnosti nacija, odnosno opšteg pristupa ekonomskoj konkurentnosti (slika 2). Elementi dijamanta konkurentnosti mogu se primeniti u turizmu:<sup>189 190</sup>

- Faktorima proizvodnje koji podrazumevaju radnu snagu (ljudske resurse) koji nisu samo zaposleni u pojedinačnim preduzećima turističke privrede. Ovaj element *Porter*-ovog dijamanta potrebno je sagledati i sa aspekta lokalnog stanovništva u destinaciji koje treba da uzme direktno ili indirektno učešće u pružanju usluga i kreiranju doživljaja tokom boravka u destinaciji. Novčane resurse čine kapital i investicije kao finansijska potpora razvoju i unapređenju konkurentnosti. Kao jedan od važnih faktora proizvodnje, znanje i veštine izdvajaju se naročito prilikom kreiranja proizvoda i isporuke usluge. Infrastruktura se odnosi na opštu infrastrukturu destinacije ali i neophodnu turističku suprastrukturu.

Ovi elementi su prema *Porter*-u relevantni za konkurenciju u okviru određene privredne grane, u ovom slučaju turizma kao ekonomske aktivnosti u destinaciji.

- Faktori stanja tražnje imaju veliki uticaj na privredu jedne zemlje i na tražnju za određenim proizvodima/uslugama. U suštini prvo se razvija domaća tražnja i potrebno je sagledati njenu prirodu i karakteristike, a kad je

<sup>189</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, p. 127.

<sup>190</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch G.I, (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, pp. 2-3.

ona stabilna dolazi do rasta inostrane tražnje za proizvodima ili uslugama. U tom kontekstu razvoj turizma u destinaciji suštinski bi trebalo prvo da obezbedi priliv domaće turističke tražnje, a kasnijim razvojem uključuje se i inostrana turistička tražnja, onda kada destinacijski proizvod privlači turiste van domaćeg tržišta.

- Potpomažuće i komplementarne sektore čine potpomažuće i komplementarne privredne grane koje svojim prednostima mogu stimulisati celokupnu privredu, odnosno podržati sistem turizma obezbeđujući usluge ili proizvode za podršku turističkim aktivnostima (poljoprivreda, građevinarstvo i sl.).
- *Porter-ov* dijamant u kontekstu ekonomske konkurentnosti u turizmu veliki značaj daje strategiji, strukturi i nadmetanju koji stimulišu napredak pritom ometajući i sprečavajući stagnaciju.
- Šanse ili događaji koji otvaraju određene mogućnosti imaju veliki uticaj na četiri glavne determinante dijamanta konkurentnosti jer predstavljaju prilike ali i pretnje za konkurenciju u okviru sistema turizma i iz šireg okruženja čiji je turistička destinacija deo.
- Država ima interes i može ostvariti veoma veliki direktan ili indirektan uticaj na determinante konkurentnosti kroz ulogu države u stvaranju regulativnog okruženja i stimulacije za razvoj turizma.

Primenjujući osnove *Porterov-og* dijamanta konkurentnosti na turističku destinaciju Popesku zaključuje sledeće:<sup>191</sup>

1. Ne postoje konkurentne turističke destinacije već samo destinacije sa konkurentnim turističkim proizvodima u okviru nje. Ne postoje ekonomski konkurentne nacije odnosno turističke destinacije, postoje samo nacije odnosno destinacije sa konkurentnim delatnostima ili sektorima. U konkurentskom odnosu su preduzeća jedne zemlje, a ne zemlja kao celina.
2. Konkurentne privredne delatnosti su koncentrisane u relativno malim geografskim područjima u okviru jedne zemlje. Postoje zemlje sa konkretnim turističkim proizvodima, ali taj isti turistički proizvod može biti konkurentan u jednom delu zemlje dok u drugim delovima ne mora biti.
3. Konkurentnost zemlje ili turističke destinacije zavisi od sposobnosti njene privrede da stalno inovira ili unapređuje proizvode/usluge i njihov kvalitet.

Dalja gledišta o primeni *Porter-ovog* dijamanta konkurentnosti i njegovih faktora na turističku destinaciju i njenu konkurentnost izdvajaju da „*Porter-ov* dijamant ne može u potpunosti biti relevantan za turističku destinaciju, ali da svakako sadrži niz uvida koje treba imati prilikom procene ekonomske konkurentnosti turističke destinacije“<sup>192</sup>. „Kada govorimo

---

<sup>191</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 71.

<sup>192</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch G.I, (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 3.

o ekonomskoj konkurentnosti turističke destinacije, možemo koristiti *Porter*-ovu teoriju konkurentskih prednosti... iako je nemoguće da se u potpunosti primeni na turističko područje moguće je uzeti u obzir neke od faktora konkurentnosti, koji se mogu koristiti prilikom razmatranja konkurentnosti destinacije<sup>193</sup>. *Ritchie* i *Crouch* analizirajući savremeni oblik ekonomske konkurentnosti u turizmu naglašavaju „da je u poslednje vreme trend od nacionalne ka regionalnoj konkurentnosti još jedan aspekt evolucije opšte ekonomske konkurentnosti“<sup>194</sup>.

#### 2.4.2.2 Politička konkurentnost turističke destinacije

Turizam je specifična privredna grana u kojoj ponašanje tražnje determiniše ponašanje turističkih privrednih subjekata ali i konkurentnost turističkih destinacija. Politička konkurentnost turističke destinacije u širem smislu podrazumeva stabilnost destinacije. Posmatrano na globalnom nivou, šira politička stabilnost posle II svetskog rata doprinela je omasovljavanju turističkih putovanja i razvoju turizma. S druge strane, na nacionalnom nivou, se može sagledati u kojoj meri politička stabilnost, odnosno nestabilnost jedne zemlje, ima uticaj i kakav je taj uticaj na turizam. Stoga, politička stabilnost određuje koliko je turistička destinacija konkurentna. Naime, brojni su primeri u praksi gde se tražnja preusmerava sa destinacija koje su postale sigurnosno i politički nestabilne (primer SFR Jugoslavije tokom devedesetih godina XX veka) ka destinacijama koje su stabilnije i samim tim konkurentnije. Takođe prekrajanje granica, stvaranje novih država odnosno turističkih destinacija svakako utiče na promenu mape turističkih zemalja sveta stvarajući tako nove osnove konkurencije na globalnom turističkom tržištu.

Politička snaga zemlje kao turističke destinacije ogleda se i u indikatorima kojima se može izmeriti stepen blagostanja (kako individualnog tako i društvenog) kao što su: bruto društveni proizvod (BDP), BDP po glavi stanovnika, stopa nezaposlenosti, nivo korupcije, sloboda štampe, vladavina zakona itd.<sup>195</sup>. Analizirajući pokazatelje političke konkurentnosti *Ritchie* i *Crouch* izdvajaju i pokazatelje blagostanja odnosno dobrobiti društva kao sastavni deo političke konkurentnosti. Oni, takođe, navode da su ovi indikatori (prikazani u tabeli 3) od velikog značaja jer predstavljaju osnov odnosno primarnu motivaciju za konkurenciju.

Svakako prilikom razmatranja pitanja političke konkurentnosti treba imati na umu da implikacije globalnih političkih promena kao i promena na mikro planu imaju značajan uticaj na turizam i turistička kretanja jer „iako se atrakcije ne mogu pomerati ili značajno menjati, politička kontrola može promeniti dostupnost i atraktivnost“ destinacije<sup>196</sup>.

---

<sup>193</sup> Gomezelj-Omerzel, D. (2005). *Konkurenčnost Slovenije kot turistične destinacije*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, p. 32, Preuzeto sa: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/gomezelj504.pdf> - pristup sajtu, jun 2011.

<sup>194</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch G.I, (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 3.

<sup>195</sup> Isto, p. 3.

<sup>196</sup> Isto, p. 4.

Tabela 3. Pokazatelji blagostanja prema UNDP-u (2002)

---

BDP po glavi stanovnika
Godišnja promena indeksa potrošačkih cena
Nejednakost u raspodeli prihoda
Struktura trgovine
Nezaposlenost
Stepen vladavine prava
Korupcija
Sloboda štampe
Mere kolektivnog zdravlja (očekivano trajanje života, stopa mortaliteta odojčadi)
Mere intelektualnog razvoja (troškovi obrazovanja, stopa pismenosti mladih i odraslih)
Mere stvaranja i širenja tehnologije (Internet, telefonski priključci...)
Mere prioriteta u javnoj potrošnji
Mere koji utiču na pitanja energije i okoline
Mere generalnog osnaživanja

---

Izvor: UNDP (2002) u Ritchie, J.R.B, Crouch G.I, (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 3.

#### 2.4.2.3 Socio-kulturna konkurentnost turističke destinacije

Socio-kulturne karakteristike turističke destinacije mogu imati mnogo veći uticaj na konkurentnost od ekonomskih i političkih faktora. Ove karakteristike često jesu i najsnažniji faktor koji određuje konkurentsku poziciju jer umeju da nadvladaju ostale faktore. Postoje turističke destinacije koje nisu dostigle visok nivo ekonomskog razvoja, takođe nisu ni na zavidnom nivou po političkoj sigurnosti, a ipak beleže posetu značajnog broja turista. Tipičan primer takvih destinacija jesu zemlje Bliskog istoka. Izrael pored skoro svakodnevnih pretnji terorizmom i ratom s kojima se suočava i dalje beleži zavidan broj turista kojima je razlog putovanja (koji ima socio-kulturnu dimenziju) mnogo jači od straha od izbijanja iznenadnog rata sa susedima ili terorističkog napada. S druge strane postoje i zemlje koje su ekonomski razvijene i politički stabilne ali ne beleže rast turističke potražnje. To samo ukazuje na to koliko svest potrošača i njihova želja i motivi za putovanjem imaju presudan uticaj u postizanju konkurentne pozicije na tržištu. Značaj, vrednost, upadljivost i jedinstvenost socio-kulturnih faktora turističke destinacije jeste determinanta koja jednu destinaciju čini primamljivijom, izuzetnijom i konkurentnijom od druge<sup>197</sup>. Suština atraktivnosti destinacije na osnovu socio-kulturne dimenzije ogleda se u doživljaju odnosno iskustvu koje destinacija nudi i zauzima na „skali zanimljivosti“, a koje turisti ne mogu lako pronaći na drugim turističkim destinacijama.

Ovde je veoma važno napomenuti da turizam svojim razvojem, u cilju postizanja boljeg položaja na tržištu, može dovesti i do negativnih socio-kulturnih efekata u destinaciji koji s druge strane mogu smanjiti socio-kulturnu konkurentnost turističke destinacije. U skladu s tim moguće je pored već naglašenog zaključiti i da su u domenu socio-kulturne

---

<sup>197</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 71.



dimenzije konkurentne one destinacije koje nisu dozvolile da negativni uticaji razvoja dovedu do.<sup>198</sup>

- „Komodifikacije“ – pretvaranje lokalne kulture u „robu“, prilagođavanje kulture turističkim očekivanjima;
- Standardizacije – standardizacija u procesu zadovoljenja želja turista za poznatim, a ne potpuno već samo delimično novim. Postoji bojazan da prevelika standardizacija može dovesti do narušavanja socio-kulturnog identiteta destinacije;
- Gubitka autentičnosti – prilagođavanje kulture ukusu turista;
- Adaptacije na turističke zahteve – kulturna „erozija“ usled komodifikacije kulturnih dobara, suvenira, manifestacija i sl.

U pogledu dugoročnog očuvanja pozicije na turističkom tržištu socio-kulturna dimenzija destinacije mora sačuvati svoju autentičnost.

#### 2.4.2.4 Tehnološka konkurentnost turističke destinacije

Konkurentnost turističke destinacije zavisi i od primene savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija koje „imaju uticaj na sposobnost turističke destinacije i preduzeća da poboljšaju kvalitet turističkog iskustva“<sup>199</sup>. Primena ovih tehnologija prvenstveno se odnosi na promociju i prodaju kako turističke destinacije tako i pojedinačnih privrednih subjekata u destinaciji.

Internet je postao značajan alat u prodaji proizvoda turističke destinacije, i izvor informacija za potencijalne turiste. Njegova značajnost za turističku destinaciju manifestuje se u „omogućavanju širokog pristupa turističkom tržištu uz niže troškove“<sup>200</sup>. Novi elektronski posrednici na turističkom tržištu, kao što su „meta search engines“<sup>201</sup>, omogućavaju potencijalnim turistima da u moru informacija pretražuju željene usluge i bukiraju ih. Interes turističke destinacije jeste da se nađe na elektronskom tržištu (formiranjem veb sajta, povezivanjem sa CRS i GDS sistemima, novim elektronskim posrednicima i sl.) jer time postiže veću dostupnost proizvoda potencijalnim turistima i uštedu u troškovima. S druge strane korišćenje modernih informacionih tehnologija u promociji i distribuciji odnos sa potrošačima se podiže i na virtuelni nivo. To je pojava koja ugrožava važnu ulogu ljudskog faktora u odnosu sa turistima i zbog toga treba pronaći ravnotežu između *hi-tech* pristupa u

---

<sup>198</sup> Negative Socio-Cultural Impacts From Tourism - Change or loss of indigenous identity and values (2013, September), UNEP -

<http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/SectoralActivities/Tourism/FactsandFiguresaboutTourism/ImpactsofTourism/Socio-CulturalImpacts/NegativeSocio-CulturalImpactsFromTourism/tabid/78781/Default.aspx> - - Pristup sajtu, septembar, 2013.

<sup>199</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch G.I, (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 6.

<sup>200</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 72.

<sup>201</sup> Biederman, P. S. (2008.) *Travel and Tourism: an industry primer*. Upper Saddle River, NJ: Pearson edu. p. 367.

turizmu koji podrazumeva tehnološko usavršavanje i *high-touch* usmerenosti koji podrazumeva humanizaciju u turizmu, što je u samoj srži poslovanja<sup>202</sup>.

Tehnološka konkurentna prednost takođe podrazumeva korišćenje novih tehnologija u proizvodnji i isporuci usluga, a što ne mora biti u direktnoj vezi sa informaciono-komunikacionim tehnologijama.

#### 2.4.2.5 Envajronmentalna konkurentnost

Vođeni pristupom da je u praksi „teško izračunavanje ukupnih troškova koje je poseta destinaciji proizvela“<sup>203</sup> postavlja se pitanje stihijskog iskorišćavanja resursa destinacije, naročito onih prirodnih i socio-kulturnih.

Masovni turizam doveo je do težnje destinacija da maksimalno koriste svoje resurse kako bi povećali ekonomsku dobit. Međutim stihijsko i neplansko korišćenje destinacijskih prirodnih resursa dovelo je do ugrožavanja onih elemenata koji su bili primarni faktor koji je pomogao da destinacija postane atraktivna. Upravo zbog toga ono zbog čega su destinacije postale konkurentne može biti ugroženo i izgubljeno, a njihova konkurentna pozicija oslabljena na tržištu. U savremenim uslovima na turističkom tržištu potrebno je očuvati resurse i „integritet turističke destinacije u skladu sa savremenim preferencijama turista“<sup>204</sup>. Upravo zbog postizanja „envajronmentalnog“ integriteta turističke destinacije dolazi do pojave novog vida turizma – Eko turizma. Destinacije koje su krenule u pravcu poistovećivanja sa „envajronmentalnošću“ i Eko turizmom definišu sebe kao „envajronmentalne destinacije“<sup>205</sup> (termin koje se u inostranoj literaturi definiše kao „envajronmentalna konkurentnost“<sup>206 207</sup> preciznije je objašnjen je ranije u radu - poglavlje 2.2.1.). Mada to u nekim slučajevima i odbija pojedine segmente turista, ipak mnoge destinacije, posmatrajući sa aspekta dugoročnog razvoja, ovaj pristup smatraju održivom strategijom.

Analizirajući ovaj oblik konkurentnosti Popesku naglašava da „poseban problem u definisanju envajronmentalne konkurentnosti imaju tzv. društveni troškovi turizma. Brojnost i protivrečnost efekata turizma ukazuju na njegovu složenost i na potrebu za što preciznijim utvrđivanjem karaktera raznovrsnih posledica njegovog razvoja (uticaj na prirodno i socio-kulturno okruženje, na privredni razvoj, degradacija prirodne sredine i dr.). U tom okviru treba posmatrati i društvene troškove, odnosno društvenu cenu razvoja turizma, posebno u privredno nedovoljno razvijenim zemljama. Jedino uključivanjem društvenih troškova u

---

<sup>202</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch G.I, (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 6.

<sup>203</sup> Gomezelj-Omerzel, D. (2005). *Konkurenčnost Slovenije kot turistične destinacije*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, p. 32, Preuzeto sa: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/gomezelj504.pdf> - pristup sajtu, jun 2011.

<sup>204</sup> Popesku, J. – redaktor (2008). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 31.

<sup>205</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch G.I, (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 7.

<sup>206</sup> Environmental competitiveness

<sup>207</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch G.I, (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, pp.7-8.

ukupne troškove razvoja turizma moguće je steći preciznu sliku o realnoj konkurentnosti turističke destinacije.<sup>208</sup>

Da bi turistička destinacija ostala konkurentna neophodno je pronaći balans između posledica razvoja turizma i održivosti turističkih resursa. To je od presudnog značaja za nedovoljno razvijene zemlje koje vide šansu u razvoju turizma. S druge strane za destinacije koje su u velikoj meri osetile posledice masovnog turizma i stihijskog iskorišćavanja resursa, postavlja se pitanje implementacije održive konkurentnosti u obezbeđivanju položaja na turističkom tržištu.

Kako *Ritchie* i *Crouch* zaključuju „envajronmentalna dimenzija konkurentnosti turističke destinacije, iako nova, polako ali sigurno dobija na značaju i u praktičnom i u moralnom smislu. U praktičnom smislu turisti sve više isključuju destinacije koje su prošle kroz vizuelnu degradaciju u opštem prekomernom razvoju... dok se u moralnom smislu mnogi segmenti tržišta jednostavno ne slažu sa određenim oblicima turističkog razvoja na pojedinim lokacijama.“<sup>209</sup>

#### 2.4.2.6 Demografska konkurentnost

Pojedini autori u oblike konkurentnosti turističke destinacije uvode i pojam demografske konkurentnosti. Suština stava da su i demografski faktori od presudnog značaja za konkurentnost turističke destinacije proizilazi prvenstveno iz toga da je turistička tražnja sve sofisticiranija i želi nove doživljaje i iskustva. Sa tog aspekta turistička destinacija može postići veću konkurentnost ako prilikom kreiranja doživljaja i iskustava bude uzela u obzir i demografske karakteristike (starosna struktura tražnje ali i lokalnog stanovništva, povećan broj samaca u okviru tražnje, strukturne determinante porodice i sl.) i na osnovu tih faktora kreirala novi ili unapredila postojeći turistički proizvod/uslugu. Kako Popesku ističe: „Konkurentnost turističke destinacije je zavisna i od demografskih činilaca (starosna struktura, starenje stanovništva, struktura porodice i dr.). Ovi činioci će značajno uticati i na tip doživljaja/iskustava traženih od strane potencijalnih potrošača na turističkom tržištu.“<sup>210</sup> Prema izveštaju Svetske turističke organizacije o demografskim promenama „profil i preferencije posetilaca će postajati sve više fragmentirani, a konkurentnost turističke destinacije će sve više zavisiti od sposobnosti da se razviju proizvodi prilagođeni trendovima starenja stanovništva, multietničkom stanovništvu strukturiranim u višegeneracijskim porodicama.“<sup>211</sup> Demografski faktor svakako zaslužuje pažnju prilikom merenja konkurentnosti turističke destinacije jer „je utvrđeno da... imaju veliki uticaj na turističko

<sup>208</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 72.

<sup>209</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch G.I, (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p.. 7.

<sup>210</sup> Popesku, J. – redaktor (2008). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 31.

<sup>211</sup> UNWTO (2013) -

[http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/4C10/AFC1/0B46/FC46/3883/C0A8/0164/866C/100610\\_demogr\\_change\\_excerpt.pdf](http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/4C10/AFC1/0B46/FC46/3883/C0A8/0164/866C/100610_demogr_change_excerpt.pdf); [http://intranet.modul.ac.at/sites/modul/files/UNWTO\\_VC\\_17092010\\_web.pdf](http://intranet.modul.ac.at/sites/modul/files/UNWTO_VC_17092010_web.pdf); <http://intranet.modul.ac.at/sites/modul/files/Nikola-Sander-IIASA.pdf> - Pristup sajtu, septembar 2013.

ponašanje usmereno... naročito (dopuna D.P.)... ka prirodno orijentisanim turističkim proizvodima<sup>212</sup>.

Na osnovu celokupnih razmatranja u ranijim delovima rada važno je na ovom mestu istaći koji su to elementi ili činioci koji mogu uticati na unapređenje konkurentskog položaja turističke destinacije. U svojoj analizi kao najvažnije *Hassan* izdvaja sledeće:<sup>213</sup>

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

S obzirom da se u narednom poglavlju obrađuju termini komparativne i konkurentske prednosti turističke destinacije važno je istaći da se one mogu posmatrati kao početna i završna faza ciklusa izgradnje konkurentnosti. Veoma su važni za razumevanje konkurentnosti turističke destinacije, a neophodno je sagledati ključne elemente komparativne prednosti koji u velikoj meri predstavljaju elemente koji vode ka postizanju konkurentske prednosti.

### 2.4.3 Komparativna i konkurentska prednost turističke destinacije

Komparativna prednost, definisana u *Ricardo*-voj analizi, može biti sagledana kroz unutrašnje komparativne prednosti određene resursima i spoljašnje komparativne prednosti određene tehnološkim promenama (inovacijama i učenjem). Ova Klasifikacija komparativnih prednosti izvršena je prema „načinu na koji se stiče prednost<sup>214</sup> pa stoga *Wei Chan-Hong* u sveobuhvatnoj analizi *Ricardo*-ve teorije uvodi u sledeće:<sup>215</sup>

---

<sup>212</sup> Slabbert, E, Du Plessis, L. (2011). *The Influence of Demographic Factors on Travel Behavior of Visitors to Nature Based Products in South Africa*, *Book of Proceedings Vol.II – International Conference on Tourism & Management Studies – Algrave 2011*, p. 1121, -

[http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Ftmstudies.net%2Findex.php%2Fectms%2Farticle%2Fdownload%2F307%2F469&ei=wn05UvjIMMTQtAbtyYCYCg&usq=AFOjCNFGcF-A0lqUshwxZ5q\\_4igKIuAE3g&sig2=WdlxeEB\\_xm01nwjQOSSP5w&bvm=bv.52288139.d.Yms](http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Ftmstudies.net%2Findex.php%2Fectms%2Farticle%2Fdownload%2F307%2F469&ei=wn05UvjIMMTQtAbtyYCYCg&usq=AFOjCNFGcF-A0lqUshwxZ5q_4igKIuAE3g&sig2=WdlxeEB_xm01nwjQOSSP5w&bvm=bv.52288139.d.Yms) – Pristup sajtu,

septembar, 2013

<sup>213</sup> Hassan, S. S. (2000) Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, 38(3), pp. 239-245, p. 243 u Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 73.

<sup>214</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*, Physica-Verlag HD, p. 20.

<sup>215</sup> Isto, p.11

- Unutrašnje komparativne prednosti kao izvorni resursi turističke destinacije su: prirodni resursi koje čine klima, pejzaž i sl.; kulturno-istorijski resursi kao što su istorija, muzika, slikarstvo, folklor, arheološka nalazišta, spomenici kulture, arhitektura, umetnički radovi, muzeji i sl.; kapitalni resursi (investicije i stopa rasta investicija na godišnjem nivou) kao jedan od preduslova za rast i razvoj i oblikovanje infrastrukture i turističke suprastrukture. Unutrašnje komparativne prednosti su „atraktivne turistima i nesumnjivo su komparativne prednosti kada turisti biraju destinaciju“<sup>216</sup>
- Spoljašnje komparativne prednosti – u njih spadaju: ljudski resursi i resursi znanja - raspoloživost, obučenosť i standardi za sve učesnike sa strane turističke ponude kao i tehnološke inovacije – kreiranje specijalnih događaja, inovacije u oblasti primene informacionih tehnologija i sl. „Spoljašnje komparativne prednosti čine takvi resursi koji se mogu poboljšati ili promeniti tako da odgovaraju zahtevima destinacije za unapređenje i razvoj konkurentnosti“<sup>217</sup>

Resursi koji „ne mogu biti promenjeni bilo kojim od unutrašnjih faktora u ekonomskom sistemu jedne zemlje su spoljašnje komparativne prednosti. S druge strane resursi koji lako mogu biti promenjeni dejstvom unutrašnjih faktora (kapital, tehnološke inovacije i sl.) su unutrašnje komparativne prednosti“<sup>218</sup>

Komparativnu prednost čine bogatstva u faktorima proizvodnje, odnosno resursi koji mogu biti nasleđeni ali i stvoreni. Može se reći da se konkurentnost turističke destinacije postiže sredstvima i procesima.<sup>219</sup> Sredstva za postizanje konkurentnosti jesu nasleđeni (npr. prirodni resursi) i stvoreni resursi (npr. infrastruktura) turističke destinacije, a procesima se ta sredstva pretvaraju u ekonomski rezultat što može rezultirati povećanjem konkurentnosti. Porter, kao što je ranije navedeno u radu, definišući faktore proizvodnje izdvaja pet kategorija: <sup>220</sup> ljudski resursi, prirodni resursi, znanje, kapital i infrastruktura. Uzimajući u obzir da je turizam specifična ekonomska aktivnost onda je neophodno pored navedenih uključiti istorijsko i kulturno nasleđe kao još dve kategorije, a pored infrastrukture, posebno izdvojiti i turističku suprastrukturu<sup>221</sup>.

Ljudske resurse kao deo faktora proizvodnje turističke destinacije čini lokalno stanovništvo, zaposleni u turističkom sektoru, menadžeri u hotelima i sl., ali i oni koji upravljaju turističkom destinacijom i svojim delovanjem i odlukama određuju pravac razvoja ponude u destinaciji, a samim tim i njenu konkurentnost. Mnoge manje razvijene zemlje poseduju ogromne potencijale i resurse ali nemaju kvalitetan kadar koji raspolaže znanjima i praktičnim iskustvom pa su stoga primorane da uvoze znanja iz inostranstva:<sup>222</sup> medicinske

<sup>216</sup> Isto, p. 54.

<sup>217</sup> Isto, p. 55-56.

<sup>218</sup> Isto, p. 54.

<sup>219</sup> The World Economic Forum's World Competitiveness Report (IMD,1994.) u Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 20.

<sup>220</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, p. 74.

<sup>221</sup> The World Economic Forum's World Competitiveness Report (IMD,1994.) u Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 20.

<sup>222</sup> Isto, p. 20.

usluge, hotelski menadžment, destinacijski menadžment, prostorno planiranje, marketing i sl. Znanja su neophodna kako bi se resursi iskoristili na efikasan i efektivan način u skladu sa održivim pristupom unapređenju položaja na tržištu. Stoga, u savremenim uslovima na turističkom tržištu, ulaganje u znanja i permanentna edukacija imaju važan uticaj na komparativnu prednost turističke destinacije što potkrepljuje i J. Popesku: „Razvoj turizma u destinaciji zavisi u velikoj meri od raspoloživih turističkih resursa, ali za razvoj turizma je bitno da postoji kritična masa ljudi koji poseduju znanja za valorizaciju tih resursa. Ljudskim resursima se mogu dodati i resursi znanja odnosno tzv. *know-how*, koji posebno nedostaje zemljama u razvoju“<sup>223</sup>.

Destinacija koja poseduje kvalitetne i očuvane prirodne resurse ima preduslov za privlačenje većeg broja turista i razvoj turizma. *Ritchie* i *Crouch* izdvajaju da ono što bi učinilo konkurentnijom destinaciju jeste jedinstvenost i raznolikost prirodnih bogatstava kao što su planine, jezera, kanjoni i sl. ali i pristupačnost tih resursa za turiste. Ovi resursi se najčešće uzimaju kao primarni. Pored toga važni su i klima kao i položaj u odnosu na emitivno tržište ali ovi elementi ne moraju imati isključiv uticaj na komparativnu prednost destinacije jer klima može da bude dosta topla ili hladna ili pak nepogodna za razvoj turizma ili nekih vidova turizma. Takođe, one destinacije koje su bliže emitivnim tržištima imaju prednosti jer je njihova dostupnost veća, međutim to ne mora uvek da bude nužno jer destinacija može biti mnogo dalja od izvora tražnje ali egzotičnija sa svojim očuvanim prirodnim bogatstvima i okruženjem.<sup>224</sup>

Količina kapitala, odnosno ulaganja, je jedan od preduslova za razvoj turizma s obzirom da investicije u infrastrukturu i turističku suprastrukturu predstavljaju inicijalni pokretač koji u osnovi doprinosi unapređenju proizvoda turističke destinacije. Ulaganja podrazumevaju investicije, a one zavise od više faktora od kojih je ključan onaj koji se odnosi na spremnosti investitora da uloži svoja finansijska sredstva. Pružajući doprinos turizmu investitor očekuje različite koristi. Svakako, na prvom mestu je sigurnost investicije i isplativost ulaganja, što dalje implicira da, ako posmatramo nivo atraktivnosti destinacije za ulaganja, unapređenje konkurentskog položaja destinacijskog proizvoda na tržištu praktično može da osigura dugoročne i isplative investicije u razvoj turizma. Međutim, potrebno je naglasiti da je ovaj proces simultan i da koraci koji doprinose unapređenju položaja na tržištu idu uporedo sa investiranjem u infrastrukturu, turističku suprastrukturu, inoviranje, unapređenje ili formiranje novog proizvoda.

Infrastruktura je važna kako za lokalno stanovništvo tako i za turiste. Shodno tome „koristi od turizma se manifestuju kroz prihode od inostranog turizma i inostrane investicije u razvoj turističke infrastrukture koja je takođe važna i za lokalnu upotrebu“<sup>225</sup>. *Ritchie* i *Crouch*<sup>226</sup> izdvajaju da su na prvom mestu u infrastrukturi komunikativni faktori, putevi, aerodromi i sl., koji turističku destinaciju čine dostupnom turistima, zatim tu spadaju i sistem

---

<sup>223</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 68.

<sup>224</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 20.

<sup>225</sup> Chon, K.S, Guangrui, Z, Lew A.A. Ap, J. Yu, L. (2013). *Tourism in China*, Routledge, p. xviii

<sup>226</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 21.

zdravstvene zaštite, servisne usluge, javne službe (policija, vatrogasna služba) i sl. Za kvalitetnu infrastrukturu su odgovorni država i javna preduzeća dok s druge strane turistička suprastruktura predstavlja kapacitete koji se oslanjaju na opštu infrastrukturu destinacije. Uglavnom je čine izgrađena sredstva koja postoje upravo zbog turističke delatnosti, a njihova primarna svrha je prihvat i zadovoljenje potreba i želja turista (hoteli, kampovi, restorani, tematski parkovi, sportski tereni itd.). Drugi autori, takođe, izdvajaju infrastrukturu kao važnu determinantu turizma navodeći da „na jednostavnost turističkih kretanja utiče kvalitet puteva, pruga, luka i aerodroma“<sup>227</sup>.

Potrebno je da destinacija efikasno i efektivno upravlja kulturno-istorijskim resursima. Veće bogatstvo ovih resursa predstavlja osnovu i za veću zainteresovanost tražnje za turističku destinaciju. Kulturno-istorijski resursi mogu se naći u fizičkom obliku (arheološka nalazišta, spomenici kulture, arhitektura, umetnički radovi, muzeji i sl.) kao i u obliku neopipljivog nasleđa koje se odnosi na tradiciju, jezik, običaje, muziku, stil života, društvene vrednosti, gostoprimstvo i sl.<sup>228</sup>

Resursi destinacije, odnosno faktori proizvodnje, mogu menjati svoj oblik tokom dužeg ili kraćeg vremenskog perioda ekonomske eksploatacije u turističke svrhe. Njihova promena menja i nivo komparativne prednosti. Na osnovu analiziranih elemenata komparativne prednosti potrebno je istaći da je očuvanje resursa, bilo da su oni obnovljivi ili neobnovljivi, moguće pomoću strategija koje se zasnivaju na „edukaciji ljudskih resursa, zaštiti prirodnog nasleđa, proširivanju znanja i stvaranju domaćih izvora znanja, investicijama i rastu kapitala, izgradnji i održavanju infrastrukture i turističke suprastrukture kao i negovanju i očuvanju istorijskog i kulturnog nasleđa“<sup>229</sup>. Značajnost očuvanja resursa destinacije je velika jer „prostorna heterogenost ukazuje na različite obrasce regionalnog turističkog rasta zbog različitosti u resursima...“<sup>230</sup>.

Komparativne prednosti mogu da posluže kao osnov za postizanje konkurentске prednosti jer „komparativna prednost podrazumeva resurse koji su dostupni destinaciji, a konkurentска prednost se odnosi na sposobnost destinacije da te resurse koristi efektivno i dugoročno“<sup>231</sup>. Rezultati istraživanja odnosa između komparativnih i konkurentских prednosti u merenju globalne konkurentnosti turističkog sektora<sup>232</sup> ukazuju da se resursna komparativna prednost izdvaja kao najznačajnija, a prati je postizanje konkurentске prednosti. Međutim nije nužno da će destinacije koje imaju jake komparativne prednosti izgraditi i snažnu

---

<sup>227</sup> Assaf, A. Alexander, J. (2012). Identifying and ranking the determinants of tourism performance: a global investigation. *Journal of travel research*. Vol. 51 (2012), No. 4, pp.388-399, p. 390.

<sup>228</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 21.

<sup>229</sup> Isto, p. 22.

<sup>230</sup> Yang, Y. Fik, T. (2014). Spatial effects in regional tourism growth. *Annals of Tourism Research* 46: 144-162, p.146

<sup>231</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 23.

<sup>232</sup> Hong, W. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105-132 u: Vila, T.D. Darcy, S. Gonzalez, E.A. (2015). Competing for the disability tourism market e A comparative exploration of the factors of accessible tourism competitiveness in Spain and Australia. *Tourism Management* 47 (2015) 261-272, p. 264

konkurentsku prednost. Kao primer za takav stav *Ritchie* i *Crouch* prave poređenje između Rusije i Singapura kao turističke destinacije.<sup>233</sup>

Rusija poseduje velika bogatstva u kulturno-istorijskim i prirodnim resursima ali ipak joj nedostaju znanja i kapital s jedne strane, a takođe ima lošu infrastrukturu i turističku suprastrukturu, s druge strane. Bez tih faktora Rusija nije u mogućnosti da ove resurse plasira na turističko tržište. S druge strane, Singapur je po kulturno-istorijskim i prirodnim resursima na mnogo nižoj lestvici od Rusije ali bogatstvo u drugim faktorima proizvodnje nadomešćuje nedostatak ostalih faktora. Singapur je uspeo efikasnije da iskoristi svoje resurse i ta sposobnost mu je donela veću konkurentsku prednost. Na osnovu toga se može zaključiti da konkurentnost turističke destinacije zavisi od odluke i sposobnosti gde, kako i kada iskoristiti komparativne prednosti (bogatstvo svojih faktora proizvodnje). To može da znači (kao na primeru Singapura) i kako nadomestiti nedostatak prirodnih i kulturno-istorijskih resursa drugim resursima (npr. znanjem, kapitalom, unapređenjem infrastrukture i turističke suprastrukture).

Za destinaciju je važno da komparativne prednosti iskoristi i pretvori u konkurentске prednosti. Konkurentске prednosti se postižu kroz sledeće:<sup>234</sup>

1. Infrastrukturne investicije;
2. Strateško planiranje;
3. Održavanje i briga o raspoloživim resursima;
4. Kontrola i upravljanje raspodelom resursa;
5. Rast i razvoj;
6. Operativna efikasnost i efektivnost;
7. Održavanje izgrađenih resursa.

Pojedini autori posmatraju konkurentске prednosti kroz pokazatelje konkurentnosti do čijih ocena dolaze u procesu merenja. Tako grupa rumunskih autora je sklona da „konkurentске prednosti turističke destinacije identifikuje sa dve perspektive: kritički doprinos zaposlenih i uticaj informaciono-komunikacionih tehnologija na promociju i prodaju turističke destinacije“<sup>235</sup>. Kritički doprinos zaposlenih uključuje obrazovanje, obuku i razvoj ljudskih resursa u cilju isporuke kvalitetnog proizvoda, dok informaciono-komunikacione tehnologije omogućavaju konkurentsku prednost kroz diferenciranje proizvoda (specijalizacija uz fokus na pojedinačnog turistu) i prednosti u domenu troškova.

Na komparativnu i konkurentsku prednosti turističke destinacije u velikoj meri utiče okruženje koje se može posmatrati kao šire, globalno okruženje i kao uže, unutrašnje (domaće) okruženje turističke destinacije. Globalno okruženje može različito delovati na destinaciju, a uglavnom podrazumeva uticaje terorizma, epidemija globalnog karaktera, globalnih ekonomskih potresa i ekonomskih sankcija, ratova i sl. U užem destinacijskom

---

<sup>233</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 21.

<sup>234</sup> Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*, Physica-Verlag HD, p. 11.

<sup>235</sup> Gruescu, R, Nanu, R, Pirvu, G. (2009). Destination Competitiveness: a Framework for Future Research, *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 9, Spring 2009. pp 197-209. p. 197.  
<http://www.eumed.net/entelequia/en.art.php?a=09a10> – Pristup sajtu, jun 2013.



okruženju veliki uticaj imaju promene u političkom okruženju, kulturna raznovrsnost, zakoni i propisi, prirodne katastrofe, širenje bolesti i epidemija i sl.

U kontekstu stvaranja konkurentske prednosti turističke destinacije, a u domenu postizanja i održavanja kvalitetnog turističkog iskustva tokom putovanja, neophodno je opredeliti i uticaj lanca vrednosti na konkurentnost turističke destinacije.

#### **2.4.4 Značaj lanca vrednosti za konkurentnost turističke destinacije**

Koncept lanca vrednosti opisao je Porter ističući da ga predstavljaju aktivnosti koje podrazumevaju dodavanje vrednosti jednog preduzeća kroz primarne i prateće aktivnosti gde su troškovi svake od posebnih aktivnosti prepoznatljiviji<sup>236</sup>. Ovde se ističe da je cilj jednog preduzeća postizanje što veće vrednosti proizvoda uz što manje troškove, a ono što je značajno jeste povezivanje proizvodnje sa prodajom odnosno sa potrošačima. Koncept lanca vrednosti usko je vezan za ekonomiju i u osnovi se koristi za objašnjenje kako „različite kompanije, subjekti i sl., ulaze u ugovorne odnose zarad snabdevanja uslugama i proizvodima i koje je mesto tih proizvoda i usluga u različitim tačkama u lancu vrednosti“<sup>237</sup>. Lanac vrednosti u turizmu se može posmatrati na nivou pojedinačnog preduzeća turističke privrede, ili preduzeća koje indirektno doprinosi lancu vrednosti u turizmu, sa aspekta uloge potrošača odnosno turista u lancu vrednosti ali i kao destinacijski lanac vrednosti (lanac vrednosti na nivou turističke destinacije).

Vrednosti koje turistička destinacija nudi turistima, u okviru upotpunjavanja njihovog doživljaja, s jedne strane doprinose konkurentnosti destinacijskog proizvoda, dok s druge strane te vrednosti predstavljaju deo jednog većeg vrednosnog sistema turizma odnosno uspostavljenog sistema vrednosti doživljaja turista tokom putovanja koji se u suštini ogleda u lancu vrednosti u turizmu. Stoga je moguće zaključiti da je za ostvarivanje konkurentske prednosti turističke destinacije neophodno „ponuditi“ veću vrednost kroz lanac vrednosti u turizmu u odnosu na konkurenciju.

Iz ugla *Porter*-ovog troškovnog pristupa lancu vrednosti, destinacijski lanac vrednosti podrazumeva sagledavanje troškova svake od aktivnosti u sistemu turizma. Osnovni cilj jeste smanjiti troškove svake pojedinačne aktivnosti u turističkom preduzeću, kod dobavljača u destinaciji ali i kod distributera. Na osnovu toga postiže se veća vrednost proizvoda kroz stvaranje dodatne vrednosti za potrošače što rezultira postizanjem veće konkurentske prednosti. To je jedan pristup koji međutim ne važi za pojedinačno preduzeće na turističkoj destinaciji već za sva preduzeća zajedno koja kroz međusobnu saradnju stvaraju destinacijski proizvod usklađujući svoje međusobne ali i interese turističke privrede u destinaciji. Destinacijski lanac vrednosti je deo većeg turističkog lanca vrednosti ali je veoma značajan za postizanje konkurentske prednosti kroz usklađivanje internih i eksternih inputa u turističkoj destinaciji.

---

<sup>236</sup> Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, pp. 33-61.

<sup>237</sup> Page, S. J. (2014). *Tourism management*. Routledge, p. 34.

Dalje, Porter-ov pristup primarnim i pratećim aktivnostima<sup>238</sup> može biti prilagođen destinacijskom lancu vrednosti (slika 5).

Analizirajući navedene aktivnosti prikazane na slici 5. Popesku zaključuje da se važnost primarnih aktivnosti ističe činjenicom da one predstavljaju ključnu oblast angažovanja kako javnog tako i privatnog sektora dok su prateće aktivnosti su veoma bitne za formiranje jedinstvenog proizvoda destinacije i njen uspeh na konkurentskom turističkom tržištu<sup>239</sup>. One „neposredno uključuju pakovanje, promociju i isporuku iskustva posetiocima/turistima“ Isporuka pratećih aktivnosti predstavlja „osnovni temelj za izgradnju turističke destinacije i kao takve su od vitalnog značaja“<sup>240</sup>

Slika 5. Destinacijski lanac vrednosti kroz primarne i prateće aktivnosti



Izvor: UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid. 22

S. Đurašević takođe analizira lanac vrednosti u turizmu i ukazuje da sa aspekta turističkog preduzeća u primarne aktivnosti turističkog lanca vrednosti spadaju: transport, usluge u destinaciji, prodaja na veliko (paket aranžmani), marketing i prodaja, prodaja na malo i servisiranje potrošača; dok prateće aktivnosti podrazumevaju: infrastrukturu preduzeća, razvoj radne snage, razvoj proizvoda i usluga, razvoj tehnologije i nabavku roba i usluga.<sup>241</sup> S druge strane, destinacijski lanac vrednosti obuhvata sve aktivnosti koje turisti preduzimaju prilikom pripreme za putovanje i aktivnosti tokom boravka u turističkoj destinaciji. Svaki turista tokom pripreme za putovanje prikuplja određene informacije o putovanju i zatim vrši buking usluga potrebnih za putovanje. Te aktivnosti se najčešće odvijaju u domicilu turista. Od trenutka polaska na putovanje turista sve usluge koje koristi vezuje za samo putovanje odnosno za destinaciju. To podrazumeva oblik i kvalitet transporta, usluge smeštaja i ishrane, razne informacije u destinaciji, ostale javne i privatne usluge kao i

<sup>238</sup> Isto, p. 41.

<sup>239</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 88-89

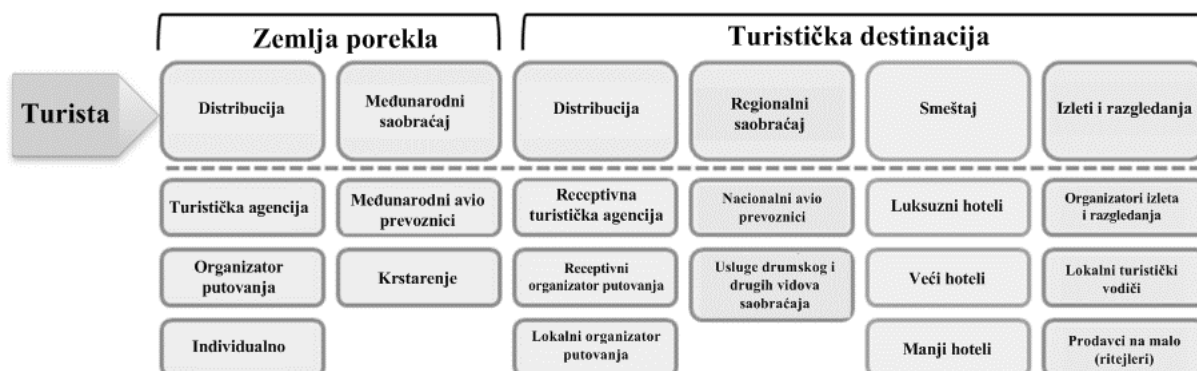
<sup>240</sup> UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid. pp. 21-23.

<sup>241</sup> Đurašević S. (2008). *Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje*, CID Podgorica, str. 83.

atraktivne sadržaje u destinaciji. Shodno tome lanac vrednosti u turizmu se može prikazati sledećom slikom 6.

Na slici 6 prikazana je opšta šema lanca vrednosti u kojim glavno polazište inostrani turista, koraci turiste i interakcija sa preduzećima tokom putovanja. Važno je naglasiti da postoje i mnoge druge usluge koje turista koristi (ishrana, finansijske usluge i sl.) koje u prikazu nisu naglašene jer su uključene u aktivnosti preko navedenih segmenata distribucije ili tokom boravka u destinaciji koji podrazumeva i korišćenje usluga preduzeća turističke privrede.<sup>242</sup>

Slika 6. Opšti lanac vrednosti u turizmu

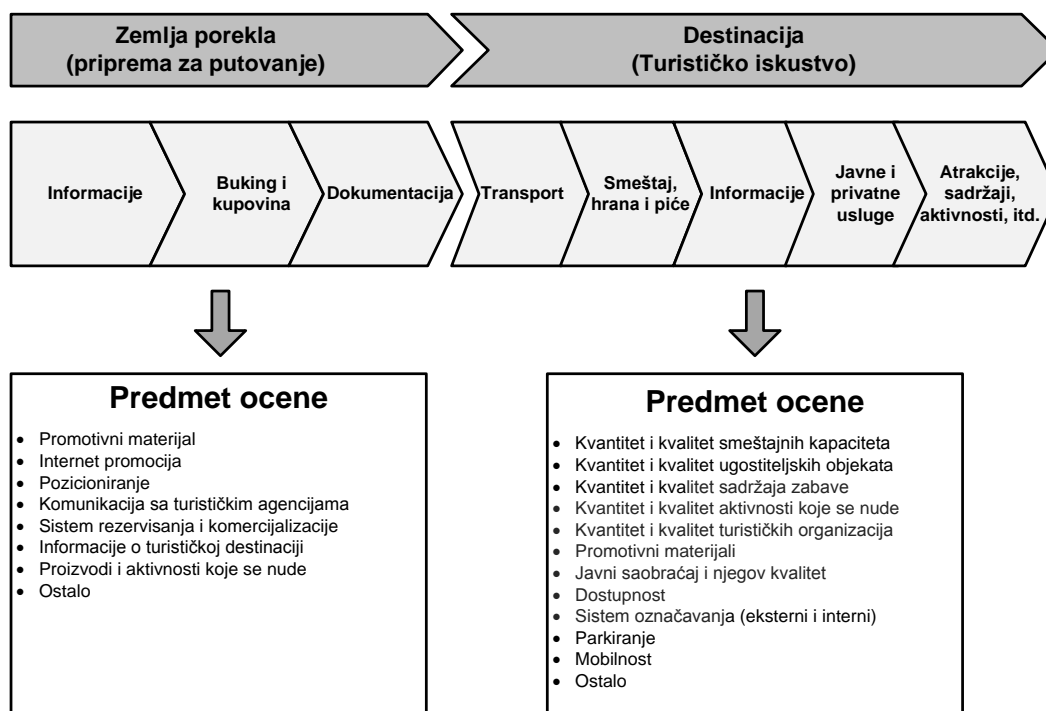


Izvor: prilagođeno na osnovu šematskog prikaza: Christian, M. Fernandez-Stark, K. Ahmed, G. Geref, G. (2011). *The Tourism Global Value Chain - Economic Upgrading and Workforce Development*, Duke - Center on Globalization, Governance & Competitiveness, p. 11

J. Popesku objašnjava da turistička destinacija predstavlja „lanac, odnosno niz međusobno povezanih aktivnosti, koje su neophodne da bi se stvorila i na tržištu ponudila vrednost superiorna u odnosu na konkurentsku. Neke od aktivnosti u okviru lanca vrednosti su ključne za privlačenje turista i zadovoljavanje njihovih potreba (smeštajni kapaciteti, transport, izgrađena atraktivnost, organizatori putovanja, putnički agenti i dr.), druge imaju ulogu podrške (vodička služba, osiguranje i finansijske aktivnosti vezane za turizam, obrazovne institucije, mediji, turističke organizacije na svim nivoima i dr.). Lanac vrednosti je prikazan i slikom 7.

Slika 7. Lanac vrednosti turističke destinacije

<sup>242</sup> Christian, M. Fernandez-Stark, K. Ahmed, G. Geref, G. (2011). *The Tourism Global Value Chain - Economic Upgrading and Workforce Development*, Duke - Center on Globalization, Governance & Competitiveness, p. 10

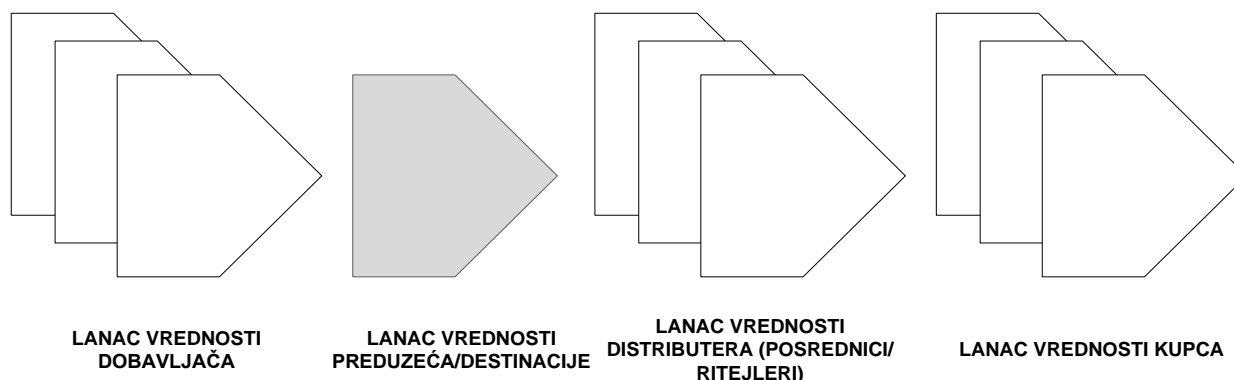


Izvor: Horwath Consulting, Ekonomski fakultet, Beograd (2005) *Strategija razvoja turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2005. str. 26. Dostupno na: <http://www.dgt.uns.ac.rs/download/ektur04v.pdf> - Pristup sajtu, septembar 2013.

U interesu turističke destinacije je da ponudi veće vrednosti, a to može postići kroz kreiranje dodatne vrednosti uz što manje troškove. Potrebno je postići viši nivo turističkih usluga u destinaciji, odnosno kvalitet proizvoda i usluga, a niže cene od konkurencije. To znači kreiranje jedinstvenog i autentičnog turističkog iskustva u odnosu na konkurenciju.

Lanac vrednosti u turizmu odnosno destinacijski lanac vrednosti može biti posmatran iz još jednog ugla koji navodi *Porter* ukazujući na sistem lanca vrednosti. On suštinski iznosi stav da konkurentna prednost zavisi od toga koliko preduzeće (u ovom slučaju destinacijski menadžment) može upravljati sistemom<sup>243</sup>. *Porter* u tom kontekstu izdvaja vrednosni sistem koji je prikazan na slici 8.

Slika 8. Vrednosni sistem



Izvor: prilagođeno na osnovu šematskog prikaza: Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, p. 43.

<sup>243</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, p. 42.

*Porter* ističe da preduzeće (turistička destinacija) može postići konkurentske prednosti optimizacijom i koordinacijom svih veza<sup>244</sup>. U ovom slučaju destinacija ostvaruje veze sa svim dobavljačima koji, posmatrano sa aspekta preduzeća, imaju sopstveni lanac vrednosti. Dobavljače čine preduzeća turističke i komplementarne privrede na turističkoj destinaciji i van nje koja direktno ili indirektno obezbeđuju usluge/proizvode turistima. Destinacija takođe uspostavlja veze i sa posrednicima stacioniranim na emitivnim područjima koji promovišu i posreduju u obezbeđivanju usluga u destinaciji kao i onih usluga neophodnih za putovanje do odredišta. Rezultat svega toga je veza sa kupcima gde ono što predstavlja lanac vrednosti za kupca, čini suštinski rezultat celokupnog doživljaja odnosno lanca vrednosti u turizmu. Model upravljanja destinacijskim lancem vrednosti u savremenim uslovima na turističkom tržištu je orijentisan pre svega na turiste. Za njih destinacija predstavlja jedinstveni skup različitih usluga (jedinstveni proizvod). Lanac vrednosti „stavlja u sam centar proizvod i njegov razvoj dok je glavni igrač u lancu vrednosti turista koji želi da koristi proizvode i usluge na malo složeniji način kako bi zadovoljio svoje potrebe“<sup>245</sup>.

Zaključak koji iz toga proizilazi je da se u destinaciji nalazi mreža nezavisnih subjekata među kojima postoje određeni odnosi i veze. Ono što je bitno za kreiranje dobrog destinacijskog lanca vrednosti jeste obezbediti efikasnu saradnju u okviru te mreže. Koordinacija odnosa tih subjekata je od suštinske važnosti za postizanje viših vrednosti proizvoda i konkurentske pozicije na tržištu. S druge strane javljaju se informaciono-komunikacione tehnologije i sistemi koji unapređuju odnose i komunikaciju među saradnicima u mreži. Globalna povezanost preduzeća i potrošača uz pomoć informaciono-komunikacionih tehnologija, a naročito Interneta, „smanjuje stare barijere u prostoru i vremenu i omogućava novi skup vrednosti koje su bogatije u odnosu na tradicionalne forme lanca vrednosti“<sup>246</sup>. Formiranje elektronskog tržišta svakako stvara nove vrednosti pa su zbog toga prirodne promene naročito u onom delu koji se odnosi na informacije o putovanjima ali i u sistemu distribucije gde funkcionišu elektronski posrednici. To svakako stvara i „novi oblik konkurentnosti u okviru lanca vrednosti što predstavlja pretnju različitim igračima, a naročito posrednicima“<sup>247</sup>.

*Morrison*, naglašavajući značaj različitih partnerstva, koordinacije i saradnje u destinaciji, ukazuje da nije uobičajeno za neku kompaniju, agenciju i sl. da može kontrolisati sve faze u lancu vrednosti. S druge strane korisnici usluga očekuju da sva ponuda destinacije bude integrisana. Shodno tome on, vezujući se za lanac vrednosti, izdvaja one strane koje su direktno uključene u pružanje usluga turistima i one koje su uključene u lanac vrednosti ali ne pružaju usluge direktno turistima. U kompletnom sistemu funkcionisanja destinacije on ističe

---

<sup>244</sup> Isto, p. 42.

<sup>245</sup> Tôzsér, A, Lóránt, D. (2009) Destination management: necessity and tasks of tourism destination management in Hungary, *4th Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics March 26 - 27. 2009, Debrecen, Hungary*, p. 1428. - : <http://www.avacongress.net/pdf/216.pdf> - Pristup sajtu , april 2011.

<sup>246</sup> Akkermans, H. (2001). Intelligent E-Business: From Technology to Value. *IEEE Intelligent Systems*, 16(4), 8-11., p. 8.

<sup>247</sup> Gratzer, M, Winiwarter, W. (2003). A Framework for Competitive Advantage in eTourism, *10th International Conference on Information Technology and Travel & Tourism, Helsinki, Finland, Springer-Verlag, January 2003*, Dostupno na: <http://www.ifs.univie.ac.at/~ww/enter2003.pdf>, <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/555/1/A%20framework%20for%20competitive%20advantage%20in%20etourism.pdf> – Pistup sajtu, oktobar, 2009.

ulogu organizacija za upravljanje turističkom destinacijom koje spadaju uglavnom u one koji su indirektno uključeni u pružanje usluga turistima ako se izuzmu informativni centri u destinaciji<sup>248</sup>. Shodno njegovom stavu izvodi se zaključak da je za lanac vrednosti veoma značajna koordinacija učesnika i aktivnosti u kreiranju i isporuci destinacijskog proizvoda. Koordinacija odnosa je deo upravljanja turističkom destinacijom. Sa tog aspekta u upravljanju destinacijskim lancem vrednosti veliku ulogu ima menadžment, a kao jedan od oblika upravljanja turističkom destinacijom je stvaranje DMO (*Destination Management Organisation*)<sup>249</sup>. O pitanju upravljanja lancem vrednosti i ulozi destinacijskog menadžmenta u postizanju konkurentnosti turističke destinacije biće posebno više reči u narednom delu rada.

Upravljanje u svakoj od posebnih aktivnosti u turističkoj destinaciji (preduzeća, dobavljači i distributeri) i uspostavljanjem njihove međusobne povezanosti i interakcije formira se kvalitetan lanac vrednosti odnosno kreira se veća, dodatna, vrednost za potrošače i stvara se njihova lojalnost što dalje uspostavlja osnovu za ostvarivanje rezultata i postizanje konkurentne prednosti destinacije na turističkom tržištu.

#### **2.4.5 Uloga menadžmenta turističke destinacije u postizanju dugoročne konkurentnosti**

Potreba za sagledavanjem uloge menadžmenta turističke destinacije, u ovoj disertaciji, proizilazi iz važnosti aktivnosti menadžmenta u postizanju konkurentnosti. U empirijskom delu ove disertacije rezultati ukazuju na ulogu menadžmenta u postizanju konkurentnosti Srbije, međuvezu i međuzavisnost koju faktor menadžmenta ostvaruje sa drugim faktorima konkurentnosti<sup>250</sup>.

Upravljanje u turizmu se može posmatrati sa više aspekata pa se shodno tome definiše nekoliko nivoa: upravljanje na nivou preduzeća turističke privrede i drugih privrednih i neprivrednih subjekata u korelaciji sa turizmom, upravljanje na nivou lokalne turističke destinacije i upravljanje na nivou države kao turističke destinacije. Upravljanje na svakom od navedenih nivoa je svojstveno i karakteristično na osnovu uloge koju destinacija, država ili preduzeće ima u sistemu turizma. Shodno tome, privredni subjekti upravljaju svojim uslugama i pojedinim materijalnim proizvodima. Na nacionalnom nivou izražena je legislativna uloga države u upravljanju turizmom, na nivou lokalne turističke destinacije upravlja se destinacijskim proizvodom, njegovim kvalitetom, doživljajima i iskustvima turista i sl. Suštinski, upravljanje turizmom na svim nivoima bi trebalo da podrazumeva uspostavljanje okvira i razvoj koji usmerava ka ostvarivanju bolje konkurentne pozicije na tržištu.

Jedno od najznačajnijih polja upravljanja u turizmu trebalo bi da bude ono koje se odnosi na upravljanje turističkom destinacijom. Bez efikasnog upravljanja turističkom destinacijom poslovanje nezavisnih subjekata u destinaciji ne može u potpunosti voditi ka

---

<sup>248</sup> Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Reutledge, p. 190.

<sup>249</sup> Organizacija za upravljanje turističkom destinacijom

<sup>250</sup> Rezultati istraživanja prikazani su u poglavlju 3 ovog rada

integrisanom kvalitetu usluge i njoj komercijalizaciji u cilju maksimalnog zadovoljavanja potreba posetilaca u destinaciji i isporučivanja vrednosti koja će stvoriti „superiornu“ vrednost za turistu i upotpuniti njegov doživljaj. *Morrison* ističe da upravljanje turističkom destinacijom podrazumeva koordinisano i integrisano upravljanje destinacijskim miksom (atrakcije i događaji, objekti, transport, infrastruktura i ugostiteljstvo), da to zahteva strategijski i dugoročni pristup zasnovan na viziji i planiranju<sup>251</sup>.

Uloga menadžmenta u upravljanju turističkom destinacijom je specifična jer vrste usluga, resursi, odnosi između zainteresovanih strana, određuju način na koji će se upravljati razvojem turizma, a uticaj trendova na konkurentskom tržištu ovaj proces čini još kompleksnijim. Upravo zbog tih faktora javlja se potreba za strategijskim upravljanjem turističkom destinacijom.

*N. Evans* i drugi ističu da je „sveukupni cilj strategijskog upravljanja stvaranje okvira za razmišljanje unapred – strategijsko razmišljanje“<sup>252</sup>. Potreba za strategijskim upravljanjem zasniva se, pre svega, na pretpostavci da postojeći sistem upravljanja ne može u dovoljnoj meri da se nosi sa turbulentnim promenama na turističkom tržištu s obzirom da te promene proizvode različite pretnje koje mogu negativno uticati ali i otvoriti mogućnosti za turističku destinaciju. Međutim, specifičnost ali i složenost strategijskog upravljanja destinacijom se ogleda u kompleksnosti same turističke destinacije. Kako izdvaja *Popesku*, kompleksnost proizilazi iz „velikog broja proizvoda... koji zajedničkim delovanjem stvaraju turističko iskustvo..., učesnika/interesnih grupa uz kompleksnost upravljačkih i političkih veza...“<sup>253</sup>. Menadžment u destinaciji mora da donosi odluke i da usmerava destinaciju ka definisanim ciljevima ali istovremeno i da zadovolji, kako tvrde *Murphy* i *Murphy*, „strategijske ciljeve mnogih sektora u destinaciji kao i da zadovolji aspiracije lokalne zajednice“<sup>254</sup>. U ovakvim uslovima menadžment mora precizno definisati planove razvoja i nastupa na tržištu. Shodno tome *Morrison* izdvaja da „koncept strategijskog upravljanja i planiranja predstavlja tehnike skeniranja okruženja, *SWOT* analizu, situacionu analizu, određivanje misije, vizije i ključnih vrednosti“<sup>255</sup>. Slično i *Mašić* naglašava, ukazujući da bi planovi razvoja i nastupa na tržištu trebalo da sadrže četiri aspekta:<sup>256</sup> preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja; identifikaciju i ocenu snaga i slabosti; identifikaciju postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju; definisanje misije, svrhe, ciljeva i politike konzistentnosti strategija.

---

<sup>251</sup> Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Reutledge, p. 5.

<sup>252</sup> Evans, N., Stonehouse, G., & Campbell, D. (2012). *Strategic management for travel and tourism*. Taylor & Francis. p. 8.

<sup>253</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 107.

<sup>254</sup> Murphy, P. E, Murphy, A.E. (2004). *Strategic management for tourism communities: bridging the gaps*, Chanel View Publications, p. 89.

<sup>255</sup> Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Reutledge, p. 53.

<sup>256</sup> Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 58.

Navedeni aspekti predstavljaju opšti pristup strategijskom upravljanju. Međutim, prema Fyall-u i drugima, strategijsko upravljanje turističkom destinacijom svakako obiluje bitnim karakteristikama koje ovaj proces čine nešto specifičnijim:<sup>257</sup>

- Svaka destinacija posluje u jedinstvenom širem envajronmentalnom i političkom kontekstu i shodno tome ne postoji plan strukture organizacija koje upravljaju turističkim destinacijama (destinacijske menadžment organizacije) koji bi bio jedinstven za upravljanje svim destinacijama;
- Mnoge destinacije se suočavaju sa značajnim problemima u pribavljanju finansijskih sredstava, kao i u vezi sa prihodima u celini, što je posebno naglašeno zbog smanjenog ili promenljivog učešća javnog sektora;
- Značajnija sredstva mogu biti raspoloživa za turizam kada je on u celini povezan sa programima obnove destinacija;
- Sve destinacije počinju da usvajaju pristup koji je zasnovan na većoj komercijalizaciji kroz obezbeđivanje/prodaju različitih usluga ili kroz partnerstva sa privredom;
- Partnerstva imaju manje uspeha u destinacijama koja se nalaze u „zrelim“ fazama životnog ciklusa gde se ne očekuju značajnija finansijska ulaganja;
- Potrebno je značajno poverenje kako bi se privreda uključila u nove strukture;
- Ključni predstavnici privrede su bitni učesnici u partnerstvima u upravljanju destinacijom;
- Dugoročni evolutivni pristup promenama je preporučljiviji u odnosu na radikalne promene;
- Potreban je pozitivan pristup funkcionisanju partnerstva, na bazi uzajamnog poverenja, kao i sposobnost za stalno nalaženje novih pristupa u okviru stalnog ciklusa promena;
- Smatra se da su lokalne vlasti sada, a i biće u budućnosti, ključni akter u održavanju neutralnosti novih organizacionih struktura;
- Potrebna je snažna politička volja, koja se odnosi na potrebu za nastavljanjem investiranja u turizam, da bi uspešno funkcionisale alternativne strukture u situaciji kada se njihovim osnivanjem ne ostvaruju značajnije uštede;
- Holistički pristup upravljanju destinacijama se smatra ključnim za buduće uspešno upravljanje destinacijama.

Grupa autora ukazuje na neophodnost identifikacije i integracije kritičnih faktora uspeha za turističke destinacije sa aspekta upravljačkog procesa, a u cilju postizanja

---

<sup>257</sup> Fyall, A. et al, (2010) *Diversity, Devolution, and Disorder: the management of tourist destination* in: Kozak, M, Gnoth, J. & Andreu, L. (2010) *Advances in Tourism Destination Marketing (Managing Networks)*. Routledge, Taylor and Francis Group, Abingdon UK, pp. 11 - 26.



konkurentnosti i održivog rasta<sup>258</sup>. Identifikacija se postiže konstantnim merenjem konkurentnosti upravljačkog procesa. Shodno tome *Wild* i *Cox* povezuju konkurentnost turističke destinacije i njen razvoj gde ukazuju da postoje „faktori konkurentnosti koji se odnose na menadžment turističke destinacije, a od velike su važnosti za lokalne interesne grupe. U tom smislu identifikovana su tri osnovna elementa: sposobnost turističke infrastrukture da se održi i podrži zahteve u destinaciji; sposobnost lokalne turističke privrede i nadležnih organa da sarađuju kao pokretačka snaga; postojanje jake vizije zajednice za budućnost turizma.“<sup>259</sup>

*Crouch* i *Ritchie*, ističući sve veću konkurenciju, evidentnu u mnogim indikatorima među turističkim destinacijama, ukazuju na usmeravanje turističkih destinacija ka sofisticiranijim organizacionim ustrojstvima upravljanja turističkom destinacijom. Shodno tome izdvajaju nekoliko, „organizacionih odgovora“ na povećane konkurentske aktivnosti: Vladina odeljenja ili nacionalne turističke uprave (NTA); polu-javno/privatne organizacije za upravljanje turističkom destinacijom (DMO), kongresni biro; nacionalne turističke organizacije (NTO), odnosno državne/pokrajinske/regionalne turističke vlasti; opštinska odeljenja; privredne komore; agencije za ekonomski razvoj i sl.<sup>260</sup>. Među organizacionim ustrojstvima upravljanja turističkom destinacijom u prvi plan izdvaja se uloga organizacija za upravljanje turističkom destinacijom (DMO). *Morrison*<sup>261</sup> tako naglašava da je upravljanje turističkom destinacijom ostvarivo kroz specijalizovane organizacije poznatije kao organizacije za upravljanje turističkom destinacijom (DMO). One koordiniraju naporima mnogih interesnih grupa kako bi bila ostvarena vizija destinacije i ciljevi vezano za turizam. On takođe naglašava da su DMO nastale zbog potrebe za uokviravanjem koordiniranih napora u planiranju, razvoju i marketingu turističke destinacije. Shodno tome *Vollger* i *Pechlaner* ističu da „u savremenom shvatanju upravljanja turističkom destinacijom DMO su dužne da deluju kao menadžeri mreže“ odnosno da „umrežavanje subjekata i privrednih grana, uz DMO koje upravljaju tom mrežom, predstavlja osnovni element održivosti i konkurentnosti turističke destinacije“<sup>262</sup>.

Shodno potrebi za upravljanjem turističkom destinacijom, *Morrison*, prema pristupu Svetske turističke organizacije, izdvaja četiri različite uloge DMO organizacija: vođenje i koordinacija, marketing, isporuka u okviru destinacije i stvaranje odgovarajućeg okruženja.<sup>263</sup>

---

<sup>258</sup> Jonker, J.A, Heath, E.T, du Toit, C.M. (2004) The identification of management-process critical success factors that will achieve competitiveness and sustainable growth for South Africa as a tourism destination, *Southern African Business Review* 8(2), pp. 1-15,

[http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service\\_dept/docs/Sabview\\_Vol-8\\_2.pdf](http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/docs/Sabview_Vol-8_2.pdf) - Pristup sajtu, jun 2011.

<sup>259</sup> Wilde, S.J. & Cox, C. (2008). Linking destination competitiveness and destination development: findings from a mature Australian tourism destination. *Competition in Tourism: Business and Destination Perspectives, Proceedings of the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference, Helsinki, Finland*, pp. 467-478, p. 467. [http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=comm\\_pubs](http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=comm_pubs) - Pristup sajtu septembar, 2011

<sup>260</sup> Crouch G.I, Ritchie, J.R.B. (2006). *Destination Competitiveness*, u Dwyer, L, Forsyth P. editors, (2006). *International Handbook on the Economics of Tourism*, Edward Elgar, p. 420.

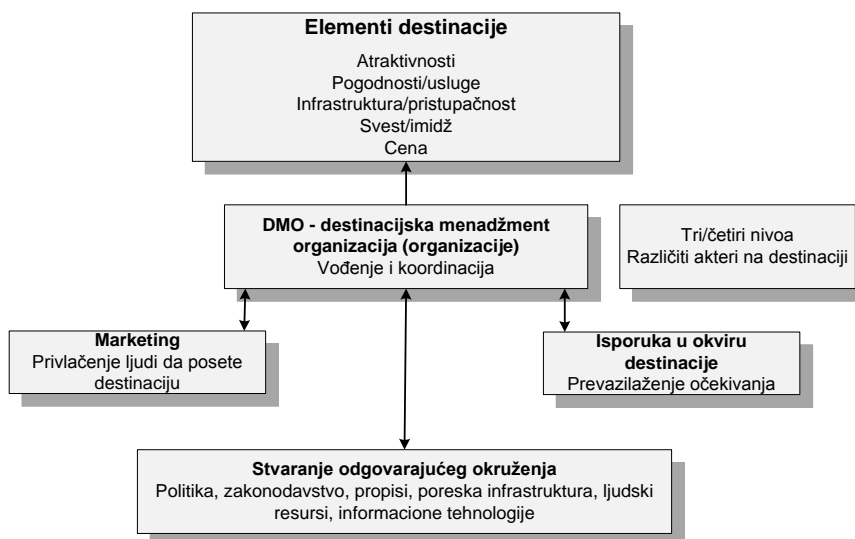
<sup>261</sup> Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Reutledge, p. 5.

<sup>262</sup> Vollger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75. p. 64.

<sup>263</sup> UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid. p.7. prema: Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Reutledge, p. 5.

Proces upravljanja turističkom destinacijom ilustrovan je slikom 9.

Slika 9. Proces upravljanja turističkom destinacijom



Izvor: prilagođeno na osnovu: UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid. p.4.

Prema *UNWTO*, konkurentnost destinacije se manifestuje, između ostalog, kao prednost koju donosi efikasno upravljanje turističkom destinacijom. Stoga važnost uloge menadžmenta turističke destinacije u postizanju konkurentnosti je veoma značajna, a prednosti efikasnog upravljanja se ogledaju u:<sup>264</sup>

- Obezbeđivanju konkurentne prednosti kroz dva kritična „zahteva“:
  - ✓ jakom i jedinstvenom pozicioniranju na osnovu ponude različitog tipa iskustava u odnosu na druge destinacije (razvoj destinacijskih atrakcija i resursa na način kako bi se istakle jedinstvene karakteristike destinacije koje je razlikuju od drugih destinacija);
  - ✓ i na isporučivanju iskustava odličnog kvaliteta uz superiornu vrednost u odnosu na uloženi novac obezbeđujući da su svi aspekti iskustava za posetioce na najvišem nivou i koordinisani.
- Osiguravanju održivosti turizma koje podrazumeva održavanje integriteta životne sredine i sprečavanje društvenih i kulturnih konflikata;
- Širenju efekata turizma nastalih potrošnjom turista i sledstvene koristi kroz podršku razvoju proizvoda i usluga vezanih za lokalnu zajednicu, podršku ruralnom turizmu, unapređenje razvoja malih preduzeća, proučavanje potencijala zanatstva i dr.;
- rastu prihoda od turizma na osnovu povećanja dužine boravka turista, povećanja prosečne potrošnje turista i smanjenja uticaja sezonalnosti turizma uz pomoć odgovarajućeg prostornog planiranja i marketing aktivnosti;

<sup>264</sup> UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid. p.7.

- Izgradnji snažnog identiteta brenda na osnovu stalnog isporučivanja superiorne vrednosti čime se povećava lojalnost brendu i povećava broj boravaka lojalnih turista.

Strategijsko planiranje je takođe važno za postizanje konkurentnosti turističke destinacije i odnosi se na „razvijanje rešenja kojima bi se postigli postavljeni ciljevi u određenom vremenskom periodu“ pa menadžment, shodno tome, pristupa fleksibilnom načinu planiranja koji obuhvata dva pristupa:<sup>265</sup> taktičko i kontingentno (više varijantno) planiranje.

Taktičko planiranje se odnosi na detaljniji pristup zarad implementacije postavljenih strateških planova. Kao primer taktičkog planiranja može se navesti neophodnost angažovanja dodatne radne snage kada destinacija očekuje veći priliv turista (naročito u visokoj sezoni). Ovakav taktički plan obuhvata proces angažovanja i obuke radne snage kako bi se izašlo u susret očekivanom povećanom prometu u destinaciji.

Kontingentno (više varijantno) planiranje podrazumeva donošenje planova koji će biti „u pripravnosti“ ukoliko dođe do neželjenih ali predviđenih pojava u destinaciji ili na tržištu, koje mogu biti ekonomske ili neekonomske prirode. Svakako, uspešan destinacijski menadžment je onaj koji može dobro da predvidi kretanja i pojave u okruženju. Međutim, zbog stalnih promena u okruženju menadžment ima težak zadatak da predvidi faktore koji mogu dovesti do iznenađenja, kakve posledice mogu ostaviti i koji je najbolji metod da se na njih odgovori. Ovakvi planovi se takođe nazivaju i situacioni planovi jer mogu nastati situacije na koje je potrebno odreagovati. To je kompleksno iz tog razloga što ne može postojati jedinstveni pristup rešavanja problema u takvim situacijama već se na njih mora reagovati na različite načine jer, kako dalje ističu *Murphy* i *Murphy*, „kontingentno planiranje omogućava da stvorimo više varijanti plana za različite scenarije budućnosti“<sup>266</sup>. Ovo se svakako odnosi na uticaje iz okruženja koji za neke destinacije mogu biti pretnje, a istovremeno za druge destinacije šanse koje je potrebno iskoristiti. To ukazuje da je deo planiranja i praćenje konkurencije u specifičnim situacijama. Da bi se preuzele konkretne reakcije u takvim situacijama neophodno je postaviti pitanje: „Šta uraditi ukoliko se desi sledeće?“

Pored ovih pristupa postoje i dva pristupa planiranju koja su u savremenim uslovima razvoja od ključne važnosti za opstanak turističke destinacije na tržištu. Radi se o planovima reaktivnog karaktera i onima koji imaju proaktivni pristup razvoju turizma.

Neplanski razvoj destinacije može dovesti do degradiranja njenih resursa. U takvim uslovima destinacijski menadžment pristupa reaktivnim planovima koji su odgovor na neplanski turistički razvoj koji je doveo do masovnih poseta destinaciji i ugrozio osnovne resurse. Takve situacije se često dešavaju u razvojnom ciklusu destinacije kada turizam nije primarna delatnost ali vremenom postaje osnovna delatnost u području što s druge strane vrši pritisak na destinacijske resurse. Ovim planovima se kontrolišu negativni efekti dosadašnjeg razvoja turizma. *Kulaç* i drugi naglašavaju da „reaktivni planovi i strategije sprovode

<sup>265</sup> Murphy, P. E, Murphy, A. E. (2004). *Strategic management for tourism communities: bridging the gaps*, Chanel View Publications, p. 89-89.

<sup>266</sup> Isto. str. 64.

zapažanja i istraživanja za trenutne probleme umesto da se fokusiraju na mogućnosti“ ističući da „reaktivni pristup karakteriše čežnja za prošlosti i izuzetan otpor prema promenama“<sup>267</sup>.

Planovi koji se donose mogu biti kratkoročni u periodu od godinu dana jer zavise pre svega od izražene sezonalnosti u turizmu. Oni su više operativni (taktičke prirode). Međutim postoje i dugoročni planovi koji se odnose na period od više godina i imaju za cilj realizaciju postavljenih ciljeva u dužem vremenskom periodu. Upravo takvi planovi „koji se odnose na period duži od tri godine su generalno više strateške prirode“<sup>268</sup>. Međutim, pored toga potrebno je ukazati na razliku između strategije (strategijskog planiranja) i taktike (taktičkog planiranja). Strategija definiše ciljeve i smernice kako te ciljeve postići. S druge strane taktika podrazumeva detaljnije poteze koji generalno doprinose implementaciji strategije.

Destinacijski menadžment u procesu strategijskog planiranja mora da obuhvati pet osnovnih koraka. Ovaj proces je ilustrovan na slici 10.

Definisanje misije određuje ono što destinacija želi da bude. Misija destinacije se određuje u skladu sa potrebom da se poveća učešće na tržištu i unaprede turistički proizvodi. SWOT analiza se sprovodi da bi se definisali određeni faktori koji mogu uticati na turističku destinaciju. Nakon definisanja tržišne pozicije, u skladu sa sopstvenim slabostima i prednostima, formulišu se ciljevi destinacije koji su važni za ostvarivanje misije. Postavljeni ciljevi moraju biti:<sup>269</sup> detaljni i merljivi; realno postavljeni kako bi se mogli ostvariti; kratkoročni i dugoročni i postavljeni u skladu sa prioritetima destinacije. Definisanje strateških opcija odnosi se na sam proizvod turističke destinacije. U tom slučaju postavlja se pitanje da li će se kreirati standardan proizvod (težiti ka što većoj prodaji i ekonomskoj koristi), prilagođen proizvod (konkurentska borba sa destinacijama koje nude standardizovane proizvode masovnog turizma – kreiranje fleksibilnijeg proizvoda prilagođenog određenim tržišnim segmentima) ili postojeći proizvod sa određenim izmenama (kreiranje dodatne vrednosti uz korišćenje koristi standardnog i prilagođenog proizvoda – kombinacija pozitivnih elemenata ova dva proizvoda)<sup>270</sup>. Portfolio analizom „određuje se tržišna atraktivnost i mesto destinacije (proizvoda) na bazi većeg broja faktora odakle je, onda, potrebno crpeti argumente za konkretizovanje strategije u turističkoj politici“<sup>271</sup>. Samim tim dobijaju se saznanja o proizvodima kojima destinacija raspolaže. Na osnovu toga neophodno je „odrediti one proizvode koji su ključni za turističku destinaciju i one proizvode koji na najbolji način odražavaju misiju, ... ispunjavaju ciljeve i smernice postavljene u tržišnoj orijentaciji“<sup>272</sup>.

Slika 10. Proces strategijskog planiranja u turističkoj destinaciji

---

<sup>267</sup> Kulaç, R. A. O., Çeliktürk, L. T., & Çalhan, R. A. H. S. (2015). Assessing the significance of planning approaches in public administration: Case of Turkish Ministry of culture and Tourism strategic plan (2010-2014). In 3rd Mediteranean interdisciplinary forum on social sciences and humanities, MIFS 2015, 17-19 May 2015, Barcelona, Spain, pp. 153-170, p. 157.

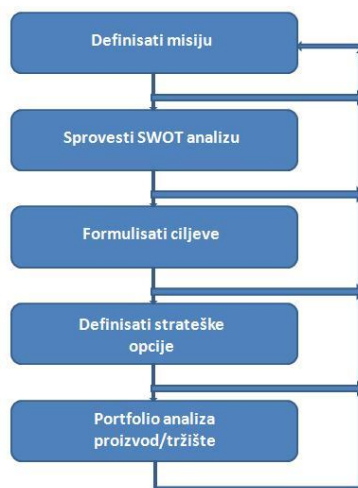
<sup>268</sup> Moutinho, L. (2011). Strategic management in tourism, CAB International, p. 236

<sup>269</sup> Isto, p.267.

<sup>270</sup> Isto, p. 148.

<sup>271</sup> Popesku, J. – redaktor (2008). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 42.

<sup>272</sup> Bakić, O. (2009). *Marketing Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Educons, str. 102-103.



Izvor: Moutinho, L. (2011). *Strategic management in tourism*, CAB International, p. 263

Kada bi se sumirala strateška uloga destinacijskog menadžmenta u razvoju turističke destinacije i postizanju konkurentnosti onda bi se svakako morale izdvojiti ključne strategije za potrebe destinacijske turističke politike:

- Strategija segmentacije turističkog tržišta;
- Strategija diferenciranja destinacijskog/ih proizvoda;
- Strategija profilisanja imidža i pozicioniranja destinacije na tržištu

Strategijski pristup planiranju razvoja je osnovna pretpostavka uspešnog upravljanja destinacijom i unapređenju pozicije turističke destinacije. Njegova uloga podrazumeva širok spektar delovanja u organizovanju aktivnosti u destinaciji i postizanju konkurentskih prednosti.

Osnovna uloga destinacijskog menadžmenta, posmatrano sa aspekta postizanja konkurentnosti, jeste razvoj turizma u destinaciji na taj način kojim bi se stekle određene mogućnosti da se destinacija efikasno takmiči na turističkom tržištu čime bi se postigle konkurentne prednosti na ekološki, kulturno, društveno i ekonomski održiv način.

Analizom modela konkurentnosti turističke destinacije *Ritchie-a* i *Crouch-a*<sup>273</sup>, na koji se nadovezuje model *Dwyer-a* i *Kim-a*, se može zaključiti da se uloga menadžmenta turističke destinacije u postizanju konkurentnosti u osnovi zasniva i oslanja na elemente konkurentnosti koji spadaju u politiku planiranja i razvoja turističke destinacije. Kao rezultat takve politike povećava se stepen atraktivnosti destinacije i njenih resursa. Pored toga jasna je uloga menadžmenta u postavljanju i unapređenju potpomažućih faktora, turističke infrastrukture i suprastrukture. Može se reći da se veza između upravljanja i konkurentnosti ogleda u tome da menadžment kroz različite aktivnosti upravlja konkurentskim prednostima turističke destinacije.

Proces planiranja i razvoja aktivnosti u turističkoj destinaciji podrazumeva uspostavljanje efektivnih i efikasnih mehanizama kojima se definiše saradnja između subjekata privrede koji direktnim ili indirektnim putem deluju na razvoj turizma i turističke delatnosti kao i uspostavljanju partnerstva sa organima zaduženim za ekonomski razvoj i

<sup>273</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, 2003 p. 72.

obrazovnim institucijama. Uspostavljanjem saradnje i definisanjem planova za razvoj turizma menadžment turističke destinacije ima mogućnost da prevaziđe jaz između konstantno promenljivih kretanja u okviru turističke tražnje, njihovog očekivanog iskustva u destinaciji i onoga što destinacija nudi putem integrisanog destinacijskog proizvoda. Sa tog aspekta, najveći naponi se odnose na uspostavljanje efikasne saradnje između svih interesnih grupa uključenih u razvoj u skladu sa destinacijskom politikom razvoja turizma koja bi trebalo da bude, kako ističu *Ritchie* i *Crouch*, „formulisana kao integrativni sistem različitih mehanizama koji zajedno rade u sprezi sa konceptom postizanja ukupnih ciljeva konkurentnosti“<sup>274</sup>.

Kao sastavni deo upravljanja turističkom destinacijom primenjuje se „novi koncept postizanja konkurentnosti“<sup>275</sup> koncept destinacijskog menadžment plana<sup>276</sup>. Navedeni koncept odnosi se na stvaranje jedinstvenog menadžment sistema koji omogućava postizanje konkurentnosti turističke destinacije. Primenom ovog koncepta moguće je odrediti potencijale turističke destinacije, stvoriti metode za njihovo maksimalno iskorišćenje u cilju razvoja i postizanja konkurentnosti, definisati okvir za ulaganja u razvoj turizma i uspostaviti partnerstava u destinaciji. Destinacijski menadžment plan, prema *UNWTO*, predstavlja „ključni mehanizam udruženog planiranja i budžetiranja“ u destinaciji i najvažniji rezultat strategije razvoja. To je „udruženi plan koji uključuje sve organizacije u destinaciji“<sup>277</sup>. On predstavlja „efikasan mehanizam za povećanje saradnje sa lokalnom privredom i jačanje partnerstava“<sup>278</sup>. Značaj destinacijskog menadžment plana ističu *Stanford* i drugi objašnjavajući da on obuhvata sledeće elemente:<sup>279</sup> zadovoljstvo posetilaca; zaštitu, održivost i unapređenje lokalnog okruženja, uključenje i angažovanje lokalnog stanovništva kojem se obezbeđuju koristi; postizanje prosperitetnog i profitabilnog poslovanja i visokog kvaliteta turističke privrede.

Destinacijsko planiranje i razvoj uključuju tri veoma važna polja prilikom postizanja konkurentnosti turističke destinacije definisana kao „obuhvat praksi i principa poznatih kao: planiranje razvoja, destinacijski marketing i destinacijski menadžment“<sup>280</sup>. Uzajamna veza ova tri polja prikazana je na slici 11.

---

<sup>274</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 72.

<sup>275</sup> Risteska, M., Kocevskia, J., & Arnaudov, K. (2012). Spatial planning and sustainable tourism as basis for developing competitive tourist destinations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 44, 375-386., p.375.

<sup>276</sup> Tourism Research Australia (2007) A National Framework for Best Practice Destination Management Planning. Tourism Research Australia, Department of Resources, Energy and Tourism, Government of Australia, Canberra, Australia, p.4 -

[http://www.ret.gov.au/tourism/Documents/Tourism%20Industry%20Development/Best\\_Practice\\_Destination\\_Management\\_Planning\\_Framework.pdf](http://www.ret.gov.au/tourism/Documents/Tourism%20Industry%20Development/Best_Practice_Destination_Management_Planning_Framework.pdf) - Pristup sajtu, februar 2010

<sup>277</sup> UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid. pp. 139-140

<sup>278</sup> Risteska, M., Kocevskia, J., & Arnaudov, K. (2012). Spatial planning and sustainable tourism as basis for developing competitive tourist destinations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 44, 375-386., p. 380.

<sup>279</sup> Stanford, D, Carter, R, & George, C. (2014). *11 Destination management and the green economy u: Delacy, T. et al* (2014). *Travel, Tourism and Green Growth: Concept, Policy and Practice for Sustainable Tourism*. Routledge, p. 177.

<sup>280</sup> Tourism Research Australia (2007) A National Framework for Best Practice Destination Management Planning. Tourism Research Australia, Department of Resources, Energy and Tourism, Government of Australia, Canberra, Australia, p.5

Slika 11. Destinacijsko planiranje i konkurentnost



Izvor: Tourism Research Australia (2007). *A National Framework for Best Practice Destination Management Planning*. Tourism Research Australia, Department of Resources, Energy and Tourism, Government of Australia, Canberra, Australia, p.5

Planiranje razvoja odnosi se i na razvojnu politiku koja „podrazumeva obuhvatanje širokog opsega važnih pitanja koja se tiču destinacijske konkurentnosti...“<sup>281</sup>

Planiranje predstavlja pokretač i vodič ka razvoju turizma u destinaciji ali na taj način da se primat stavlja na konkurentnost i održivi razvoj turističke destinacije. Stoga sledeći elementi imaju veliki uticaj na postizanje tog cilja:<sup>282</sup>

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

Destinacijski marketing, kao deo plana, obuhvata istraživanja, definisanje ciljnih tržišta, promociju turističke destinacije i podizanje svesti o destinaciji što bi trebalo da rezultira povećanjem priliva turista i prihoda od turizma. Menadžment se odnosi zaštitu

---

[http://www.ret.gov.au/tourism/Documents/Tourism%20Industry%20Development/Best\\_Practice\\_Destination\\_Management\\_Planning\\_Framework.pdf](http://www.ret.gov.au/tourism/Documents/Tourism%20Industry%20Development/Best_Practice_Destination_Management_Planning_Framework.pdf) - Pristup sajtu, februar 2010

<sup>281</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 72.

<sup>282</sup> Crouch, G., I. (2006). *Destination Competitiveness: Insights Into Attribute Importance*, International Conference of Trends, Impacts and Policies on Tourism Development, Hellenic Open University in Heraklion, Crete, June 15-18, p. 7.



resursa, obezbeđivanje turističkih iskustava, liderstvo u turističkoj privredi i razvoj jedinstvenog i održivog turizma u destinaciji.<sup>283</sup>

Osnovni cilj destinacijskog menadžment plana jeste uspostavljanje vizije, ciljeva i strategija razvoja turističke destinacije na kratkoročnom ili dugoročnom planu. Sa tog aspekta njegov značaj se javlja u smernicama razvoja poslovanja lokalnih turističkih subjekata, razvoja lokalne zajednice i svih interesnih grupa na turističkoj destinaciji i doprinosu koji pruža ostvarivanju bolje konkurentske pozicije na tržištu.

Postizanje konkurentskih prednosti turističke destinacije u simbiozi je, između ostalog, i sa ulogom koju menadžment ostvaruje u aktivnostima planiranja i razvoja, kreiranja dugoročno efikasnog brenda turističke destinacije, upravljanja i razvoja ljudskih resursa i upotrebi informaciono-komunikacionih tehnologija na nivou turističke destinacije.

Uzimajući u obzir da je upravljanje destinacijom svrsishodno u cilju stvaranja konkurentne prednosti, kreiranja raspoznatljivog brenda i isporučivanja superiorne vrednosti za potrošače, neophodno je ukazati i na suštinu uloge destinacijskog menadžmenta u stvaranju efikasnog brenda zarad postizanja dugoročne konkurentnosti turističke destinacije.

Kreiranje prepoznatljivog brenda za konkurentnost turističke destinacije proizilazi od osnovnog polazišta da percepcija važnosti brendiranja destinacije mora da postoji u svesti svih interesnih grupa. Kako *Sartori* i drugi ističu, „uspešna strategija brendiranja turističke destinacije zahteva posvećenost i mobilizaciju internih stejkholdera u cilju jačanja poruke koju brend komunicira na tržištu“<sup>284</sup>. *Teoh* i *Wong* naglašavaju da je brend važno sredstvo za povećanje konkurentnosti turističke destinacije, a efikasno brendiranje dovodi do veće konkurentnosti<sup>285</sup>. *Lorenzini* i drugi ukazuju da je brend važan faktor konkurentnosti turističke destinacije<sup>286</sup>.

Brend destinacije predstavlja prepoznatljivo ime ili simbol (kao što su logotip, zaštitni znak i sl.) koji identifikuje turističku destinaciju kao proizvod kao i razlike tog proizvoda od konkurentskih turističkih destinacija. Ovaj pristup ne treba doslovno shvatiti jer brend jeste nešto više od simbola koji je predstavljen javnosti. Brend turističke destinacije treba da predstavlja obećanje potrošačima i podrazumeva vizuelnu predstavu o destinaciji, onome što ona pruža, tj. ono na šta potencijalni turista pomisli kada čuje ime destinacije. Za konkurentnu destinaciju uspešan brend predstavlja garanciju kvaliteta usluga i garanciju kvalitetnog turističkog iskustva, gde se u suštini govori o pozicioniranju brenda koji je u direktnom međuspoju između destinacijskog brend imidža i identiteta brenda. Shodno tome, *Pike* i *Page*,

---

<sup>283</sup> Tourism Research Australia (2007) A National Framework for Best Practice Destination Management Planning. Tourism Research Australia, Department of Resources, Energy and Tourism, Government of Australia, Canberra, Australia, p.4  
[http://www.ret.gov.au/tourism/Documents/Tourism%20Industry%20Development/Best\\_Practice\\_Destination\\_Management\\_Planning\\_Framework.pdf](http://www.ret.gov.au/tourism/Documents/Tourism%20Industry%20Development/Best_Practice_Destination_Management_Planning_Framework.pdf) - Pristup sajtu, februar 2010

<sup>284</sup> Sartori, A., Mottironi, C., & Corigliano, M. A. (2012). Tourist destination brand equity and internal stakeholders An empirical research. *Journal of vacation marketing*, 18(4), 327-340. p. 327.

<sup>285</sup> Wong, P. P., & Teoh, K. (2015). The influence of destination competitiveness on customer-based brand equity. *Journal of Destination Marketing & Management*. p. 2. -  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X15000232> - Pristup sajtu oktobar, 2015

<sup>286</sup> Lorenzini, E., Calzati, V., & Giudici, P. (2011). Territorial brands for tourism development: A statistical analysis on the Marche region. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 540-560. p. 555.



analizirajući ulogu DMO kao organizacionog oblika upravljanja turističkom destinacijom, ukazuju da „preuzimanje uloge razvoja u destinaciji uključuje razvoj identiteta brenda, koordinaciju pozicioniranja brenda marketing komuniciranjem i uspeh koji zahteva merenje i praćenje učinaka<sup>287</sup>.

Neophodno je u destinaciji stvoriti jedinstveno turističko iskustvo kako bi se u suštini opravdao brend i kvalitet koji njegov imidž predstavlja za potrošača. *Ritchie* i *Crouch* tvrde da destinacijski brend treba da osigura pred iskustvo koje se odnosi pre svega na selekciju destinacije. Zatim, ovi autori ističu značaj implementiranog doživljenog iskustvo u svesti potrošača izdvajajući elemente takvog iskustva:<sup>288</sup>

1. Elementi koji predstavljaju srž destinacijskog iskustva (prirodno orijentisani elementi);
2. Elementi sekundarnog turističkog iskustva (hoteli, restorani, signalizacija);
3. Periferni elementi destinacijskog iskustva (trgovinske radnje, pumpe, bankomati i sl.)

Važno je napomenuti da ovi elementi predstavljaju osnovne elemente turističkog destinacijskog iskustva pa stoga ovu podelu treba posmatrati sa osnovnog konceptualnog okvira.

Da bi se osigurala efektivnost brenda neophodno je, kroz saradnju sa svim pružiocima usluga, zadovoljiti potrebe potrošača za doživljajima i iskustvom. To znači da moraju da ih osvoje na polju njihovih emocija što rezultira poverenjem u destinaciju i sigurnošću u njihovoj svesti. Sa tog aspekta može se povezati efektivnost brenda destinacije sa dugoročnom konkurentnošću.

Menadžment turističke destinacije takođe ima određenu odgovornost u domenu obrazovanja i obuke ljudskih resursa. Turizam je veoma specifična delatnost pre svega iz razloga što ga kao ga karakteriše prisustvo živog ljudskog rada i lični kontakt sa potrošačima. Prema *Blank*-u i ostalima „ljudski faktor doprinosi uspehu ako pojedinci imaju prave kvalifikacije“<sup>289</sup> Uloga zaposlenih u turizmu ima veliki uticaj na postizanje kvaliteta turističke usluge i unapređenje turističkog doživljaja naročito u domenu isporuke turističkog iskustva. Stoga, znanja, sposobnosti i iskustva ljudskih resursa destinacije jesu jedan od primarnih elemenata koji destinacijski menadžment mora da unapredi kako bi se osigurao kvalitet, a samim ti i prednosti u odnosu na konkurenciju. *Morrison*<sup>290</sup> ističe važnost uspostavljanja sistema standarda za poslove u okviru sektora turizma i, vodeći se primerima iz prakse, izdvaja: proizvodnju hrane u destinaciji, *FnB* usluge, organizatore putovanja, turističke agencije, *front office* poslove i *housekeeping*.

---

<sup>287</sup> Pike, S, & Page, S. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*. 41:1-26., p.16

<sup>288</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 198-200.

<sup>289</sup> Blank, C, Riedler, C, & Schobersberger, W. (2013). Academic Education in Health Tourism—Knowledge about and Willingness for Academic Training within the Field of Health Tourism: A Cross-Country Evaluation within the German-Speaking Alpine Area. *J Tourism Hospit*, 2(109), 2167-0269., p. 2

<sup>290</sup> Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Reutledge, p. 171.

Uloga menadžmenta destinacije jeste da obezbedi i osigura, putem različitih stimulativnih programa, obrazovanje i obuku ljudskih resursa. Na taj način zadovoljavaju se potrebe turističke privrede u destinaciji za obučenicima i kvalitetnim kadrovima. Sa tog aspekta govori se o saradnji turističkog sektora sa obrazovnim institucijama koje svojim aktivnostima i programima utiču na unapređenje znanja i sposobnosti radne snage da odgovori potrebama razvoja turizma što je posebno važno „u nameri da se turizam promoviše kao instrument ekonomskog razvoja“<sup>291</sup>. Shodno tome i turistička privreda bi trebalo da ima „strože zahteve za obrazovanjem koje bi trebalo da bude blisko povezano sa njenim razvojem“<sup>292</sup>.

Ne postoji direktan uticaj menadžmenta na obrazovanje kadrova ali mogu indirektnim putem, na osnovu saradnje sa obrazovnim institucijama i višim nivoima upravljačkog sistema (regionalni, nacionalni), definisati potrebe i profilisati neophodne kadrove u turizmu. Primer jeste određivanje primarnih zanimanja za razvoj u kojima se javlja deficit u turističkoj destinaciji. Na osnovu toga moguće je uspostaviti i programe i kurseve čije je primarni karakter unapređenje znanja iz oblasti turizma. U tom kontekstu sadržaji obrazovanja i obuke „ne smeju biti nasumično primenjivani već bi trebalo da budu zasnovani na studijama vezanim za turizam i korisnike usluga u turizmu“<sup>293</sup>.

Obrazovanje kadrova u turizmu treba sagledati počevši od primarnog nivoa pa kroz sve kasnije nivoe obrazovanja koji su u suštini celokupno značajni za stvaranje komparativnih prednosti destinacije sagledanih kroz resurse znanja. Obrazovanje kadrova u turizmu treba da obuhvati nivoe od:<sup>294</sup> osnovnog obrazovanja u porodici; osnovnog obrazovanja u školskim institucijama; viša tehnička obuka kadrova za turističku privredu; akademsko obrazovanje za turizam i druge komplementarne delatnosti; učenje tokom radnog veka – karijere; radionice, seminari i ostali programi koji svakodnevno ističu važne teme u poslovanju subjekata turističke privrede i razvoja destinacije i sl.

Menadžment bi trebalo da podstiče institucije da unaprede kvalitet obrazovanja kadrova u turizmu. Stoga obrazovne institucije predstavljaju interesnu grupu u destinaciji čiji je uticaj na razvoj turizma i konkurentnost turističke destinacije dugoročno neprocenjiv. Međutim, neophodno je naglasiti da mnoge destinacije imaju deficit u resursima znanja i kvalitetnim kadrovima u turizmu (pre svega destinacije u razvoju) pa neretko nivou upravljanja pribegavaju „uvozu“ ljudskih resursa (naročito menadžerskog nivoa) koji se često vezuje i za „uvoz“ finansijske podrške razvoju turizma (investicije).

Jedan od ključnih elemenata uspešnog razvoja turističke destinacije i postizanja dugoročne konkurentnosti jeste uvođenje i upotreba savremenih informacionih tehnologija.

---

<sup>291</sup> Banerjee, A. (2014). Human Resource Development in Tourism Industry in India: A Case Study of Jet Airways India Ltd. *Journal of Tourism: A Contemporary Perspective*, 1(1), 19-24., p. 23

<sup>292</sup> Guo, W. (2014). The Application of Tourism Management Three-dimensional Practical Training Mode in University-enterprise Cooperation. *Studies in Asian Social Science*, 1(2), p73.

<sup>293</sup> García-Caro, S. N., de Waal, A., & Buhalis, D. (2012). 24 *Special Needs Customer Care Training for Tourism. Best Practice in Accessible Tourism: Inclusion, Disability, Ageing Population and Tourism*, p. 365. u: Buhalis, D., & Darcy, S. (Eds.). (2012). *Best Practice in Accessible Tourism*. Channel View Publications.

<sup>294</sup> Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 212.

*Neuhof*er i ostali analizirajući upotrebu informaciono-komunikacione tehnologije u cilju poboljšanja iskustva u destinaciji zaključuju da „savremenu tehnologiju treba shvatiti kao glavni izvor inovacija, strateškog diferenciranja i konkurentne prednosti zarad uspešne saradnje sa turistima u zajedničkom kreiranju iskustava u budućnosti. Stoga, uspešna destinacija će biti ona koja strateški i efikasno integriše informaciono-komunikacione tehnologije u svim strukturama, komunikaciji i interakciji sa turistima da bi se na dinamičan način kreirala iskustva u destinaciji u svim fazama turističkog putovanja“<sup>295</sup>. Ove tehnologije pružaju mogućnosti za efikasnije planiranje i razvoj kao i marketinške aktivnosti kroz proces povezivanja mnogih aktera (interesnih grupa), javnog i privatnog sektora u turističkoj destinaciji. Menadžment bi trebalo da uspostavi osnove primene savremenih informacionih tehnologija u upravljanju turističkom destinacijom kroz upotrebu različitih informacionih sistema i alata u tržišnom nastupu. Informaciono-komunikacione tehnologije omogućavaju lokalnim privrednim subjektima da povećaju svoju efikasnost kroz razvoj i distribuciju proizvoda, pružanje različitih informacija o uslugama i atrakcijama čime se otvara mogućnost privlačenja novih tržišnih segmenata. Sa tog aspekta važnu ulogu imaju destinacijski menadžment sistemi (DMS) koji pospešuju koordinaciju među pružaocima usluga čime se usklađuju svi elementi destinacijskog proizvoda na lokalnom nivou. Shodno tome *Martins* i drugi konstatuju: „faktori uspeha ovih sistema na nivou turističke destinacije zasnivaju se na razvoju i prosperitetu turističkog regiona, naročito u privlačenju stranih investicija, umrežavanju i uspostavljanju partnerstava, stvaranju klastera na bazi teritorijalnog proizvoda, upravljanju i umrežavanju sa institucijama uključenim u lokalno planiranje i značaju ekonomskog kriterijuma odnosno profitabilnosti“<sup>296</sup>.

Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija se odnosi pre svega na važnost informacija koje u savremenom globalnom turizmu imaju jednu od najvećih vrednosti i „trebalo bi da budu posmatrane kao element strategijskog i organizacionog planiranja“<sup>297</sup>. Stoga kada se govori o informaciono-komunikacionim tehnologijama u razmatranje treba uzeti ulogu informacionih sistema i Interneta i posmatrati ih kao alate u postizanju konkurentnosti turističke destinacije jer pomažu u procesu transformacije „sirovih“ u upotrebljive informacije. S tog aspekta Internet služi za dobijanje i protok informacija, a informacioni sistemi imaju stratešku ulogu u postizanju konkurentnosti jer te informacije transformišu u upotrebljive omogućavajući njihovo korišćenje. Internet kao alat takođe ima veliku ulogu na savremenom turističkom tržištu u domenu promocije turističke destinacije, kreiranja i distribucije destinacijskog proizvoda.

Težnja za postizanjem dugoročne konkurentne pozicije destinacije upućuje na upotrebu informacionih sistema između ostalog i zarad kreiranja pozitivnog imidža

---

<sup>295</sup> Neuhof, B, Buhalis, D, & Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), 36-46., p. 44.

<sup>296</sup> Martins, C., Costa, C., & Pacheco, O. R. (2013). *E-business strategies for destination management organisations* u: Santos, J, Serra, F, Águas, P (Eds.) TMS Conference Series. Faro. p. 47-56. ISBN 978-989-8472-41-0 Dostupno 8.5.2015. na <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/10828>

<sup>297</sup> Roque, V., Fernandes, G., Sardo, A., Martins, J., & Melo, A. (2013). *The Importance of Tourism Offices in Promoting and Building the Image of a Destination in Rural Areas: The case of Serra da Estrela*. ORTE 2013 - International Conference on Rural Tourism, p. 623. Dostupno 8.5.2015. na [http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1636/1/\(5\)artigo%20das%20conf%20proceedings%20ORTE2013.pdf](http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1636/1/(5)artigo%20das%20conf%20proceedings%20ORTE2013.pdf)

destinacije. Menadžment bi trebalo da bude pokretač inovacija kroz iniciranje uspostavljanja ovakvih sistema i njihovu primenu kako bi se obezbedio tok adekvatnih informacija koje će koristiti posetioci, dobavljači, nosioci potencijalnog kapitala za ulaganje i sl.

#### 2.4.6 Interesne grupe turističke destinacije i postizanje konkurentnosti

Empirijski deo istraživanja u disertacije zasnovan je na ispitivanju interesnih grupa u destinaciji i van nje (interni i eksterni stejkholderi) na osnovu čega je izvedena ocena konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Shodno tome, značaju interesnih grupa u postizanju konkurentnosti je dat poseban značaj u ovom poglavlju, naročito sa aspekta upravljanja turističkom destinacijom.

Upravljanje turističkom destinacijom, između ostalog, podrazumeva upravljanje širokom grupom interesnih grupa čija je koordinacija od ključne važnosti za uspešno pozicioniranje destinacije na konkurentskom tržištu. Da bi se preduzeli koraci koordinacije mora da se uspostavi kooperativna saradnja između interesnih grupa na turističkoj destinaciji, a neke od njih mogu biti:<sup>298</sup> hoteli; restorani; udruženja hotelijera i restoratera; grad/lokalna vlast; rukovodstvo lokalnog ekonomskog razvoja; regionalne/okružne vlasti; predstavnici atraktivnih sadržaja; druge državne ili pokrajinske, regionalne turističke organizacije; kongresni centri; zajednica/lokalno stanovništvo/građani; restorani/restoraterska udruženja; univerziteti/škole; privredne komore; sponzori; avio-kompanije; nacionalna vlada; sektor ugostiteljstva; posetioci/turisti; marketinške agencije; umetnici/udruženja umetnika; destinacijske menadžment kompanije (DMC); preduzeća iz drugih neturističkih oblasti; javni objekti; parkovi; maloprodaja; preduzeća turističke privrede i njihova udruženja; volonteri itd.

Različiti sistemi upravljanja, kako primećuje *Paskaleva Shapira*<sup>299</sup>, utiču na to kako su definisane i doživljene interesne grupe i njihove potrebe što dalje može uticati na ciljeve i smernice upravljanja u turizmu. *Jamal i Getz*<sup>300</sup> naglašavaju uticaj interesnih grupa na proces razvoja turizma u destinaciji. *Hardy i Beeton*<sup>301</sup> kao i *Leiper*<sup>302</sup> ukazuju na njihov značaj u upravljanju destinacijom u domenu uključenja u planiranje i razvoj, značaju njihovog znanja i iskustava za upravljanje kao i njihovom dugoročnom angažmanu u zajednici. *Vincent*<sup>303</sup> kao i *Sheehan i Ritchie*<sup>304</sup> ističu da su neke interesne grupe važnije od drugih za uspeh aktivnosti. *Robson i Robson* analizirajući ulogu interesnih grupa u održivom razvoju turizma zaključuju da „interesne grupe imaju potencijal da obezbede okvir u kojem se može isporučiti održivi

---

<sup>298</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 147.

<sup>299</sup> Paskaleva-Shapira, K. (2007). New paradigms in city tourism management: Redefining destination promotion. *Journal of Tourism Research* 46(1), 108-114.

<sup>300</sup> Jamal, T. & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204

<sup>301</sup> Hardy, A. L. & Beeton, R. J. S. (2001). Sustainable tourism or maintainable tourism: Managing resources for more than average outcomes. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(3), 168-192.

<sup>302</sup> Leiper, N. (1995). *Tourism management*. Melbourne: RMIT Press.

<sup>303</sup> Vincent, D. R. (1990). *The information-based corporation-stakeholders economic and the technology investment*. Illinois: Dow Jones-Irwin

<sup>304</sup> Sheehan, L., Ritchie, B. (2005). Destination Stakeholders Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research*, Volume 32, Issue 3, pp. 711-734

razvoj turizma<sup>305</sup>. *Malden i Mills*, kako ističu *Harrison i Bosse*<sup>306</sup>, govore o postizanju visokog nivoa konkurentnosti i stvaranju više vrednosti ako se odnos prema interesnim grupama uspostavlja na osnovu pristupa koji podrazumeva upravljanje interesnim grupama. Shodno tome *Garrod*<sup>307</sup> i drugi upravljanje interesnim grupama definišu kao strategiju uključivanja interesnih grupa ukazujući da se upravljanje interesnim grupama može realizovati na različite načine: konsultovanje i razumevanje njihovih interesa, angažovanje i integracija u strukture odlučivanja.

Uspešno upravljanje turističkom destinacijom odnosi se i na uspostavljanje osnova za efikasnu saradnju i koordinaciju sa lokalnim, regionalnim i državnim organima vlasti. Na taj način moguće je obezbediti određeni nivo političkog uticaja i finansijskih sredstava koja bi trebalo da služe za racionalno i dugoročno upravljanje resursima kako bi se učvrstila konkurentna pozicija destinacije i ostvarile koristi za sve interesne grupe u destinaciji i van nje. Međutim, odnosima između interesnih grupa u destinaciji treba upravljati kako bi se osigurao balans između interesa svake pojedinačne interesne grupe (čest je slučaj da pojedini subjekt želi da ostvari veće koristi za sebe) i osiguralo ostvarenje strateških ciljeva dugoročnog razvoja i konkurentnosti destinacije. „Identifikacija zainteresovanih strana, razumevanje odnosa, potencijala za saradnju i pretnji između zainteresovanih strana je važan faktor upravljanja destinacijom.“<sup>308</sup> Stoga, koordinacija interesa u osnovi je podržana širim obuhvatom strategijskog menadžmenta, a konkretnije u smislu marketing ciljeva destinacijskog menadžmenta:<sup>309</sup>

- Osiguranje dugoročnog blagostanja lokalnog stanovništva;
- Maksimiziranje turističkog zadovoljstva posetilaca;
- Maksimiziranje koristi lokalnih privrednih subjekata (profit) i multiplikativnih efekata turizma;
- Optimizacija uticaja turizma - obezbeđivanje održive ravnoteže između ekonomskih koristi i očuvanja socio-kulturnog i ekološkog okruženja.

Efikasna koordinacija odnosno upravljanje interesnim grupama i odnosima između učesnika se ne odnosi samo na koordinaciju između subjekata na samoj turističkoj destinaciji već i subjekata koji se nalaze van nje, a koji svojom ulogom delimično determinišu nivo konkurentnosti destinacije. Shodno tome možemo smatrati da postoje interesne grupe u turističkoj destinaciji (interni stejkholderi) i one koje imaju interes i uzimaju učešće direktno ili indirektno u funkcionisanju turizma kao ekonomske aktivnosti, a nalaze se izvan turističke destinacije (eksterni stejkholderi, npr. inostrani organizatori putovanja, turisti i sl.). *Bregoli i*

<sup>305</sup> Robson, J., & Robson, I. (1996). From shareholders to stakeholders: Critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, 17(7), 533-540., p. 543

<sup>306</sup> Harrison, J. S. & Bosse, D. A. (2013). How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. *Business Horizons*, 56(3), 313-322., p. 314

<sup>307</sup> Garrod, B. Fyall, A. Leask, A. & E. Reid. (2012). Engaging Residents as Stakeholders of the Visitor Attraction. *Tourism Management*, 33:1159-73.

<sup>308</sup> SemerciÖz, F.S, Donmez, D, Dursun, M. (2008). Relationships Between Destination Management Organizations and Destination Stakeholders: a Reasrch in Regions of Marmara, Aegean and Mediterranean in Turkey, *Ticaret ve Turizm Egitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2008 Sayı: 1 Education*, pp. 87-101., p.87.

<sup>309</sup> Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, Volume 21, Number 1, February 2000, pp. 97 – 116

*Del Chiappa* naglašavaju da je „koordinacija interesnim grupama potrebna kako bi svi akteri radili na razvoju i promociji destinacije na sveobuhvatan i jedinstven način“<sup>310</sup>.

Razvoj i implementacija strateških ciljeva destinacije u cilju postizanja konkurentnosti zavisi od upravljanja odnosima između zainteresovanih strana. Opšte gledište na interesne grupe u turističkoj destinaciji izdvaja Buhalis svrstavajući u stejkholdere turiste, preduzeća u turističkoj destinaciji, lokalnu zajednicu, javni sektor i vladu kao i organizatore putovanja<sup>311</sup>. *Morrison* izdvaja pet grupa stejkholdera koji imaju direktni ili indirektni interes u upravljanju turističkom destinacijom<sup>312</sup> (slika 12).

Razvijanje strategije razvoja destinacije podrazumeva koordinaciju i implementaciju kroz kompleksan proces uključivanja svih nezavisnih interesnih grupa. Destinacijom se ne može upravljati kao privrednim preduzećem jer ona predstavlja amalgam individualnih preduzeća turističke privrede i ostalih interesnih grupa sa međusobno različitim karakteristikama i ciljevima. To znači da je i ponuda značajno kompleksna. Stoga se za destinaciju ne može razviti strategija na način koji to čini pojedinačni subjekt jer većina subjekta u destinaciji usko gleda definisane sopstvene ciljeve ili strategije. Njih je potrebno uskladiti na nivou destinacije ali ne tako što će se formirati nezavisna strategija već je potrebno koordinirati i upravljati interesnim grupama ka ostvarivanju sveobuhvatne konkurentnosti i pronaći balans između njihovih ciljeva i ciljeva destinacije. Uslovi za postizanje konkurentnosti samog preduzeća turističke privrede bolji su i povoljniji ukoliko je destinacija kao sistem konkurentna na turističkom tržištu.

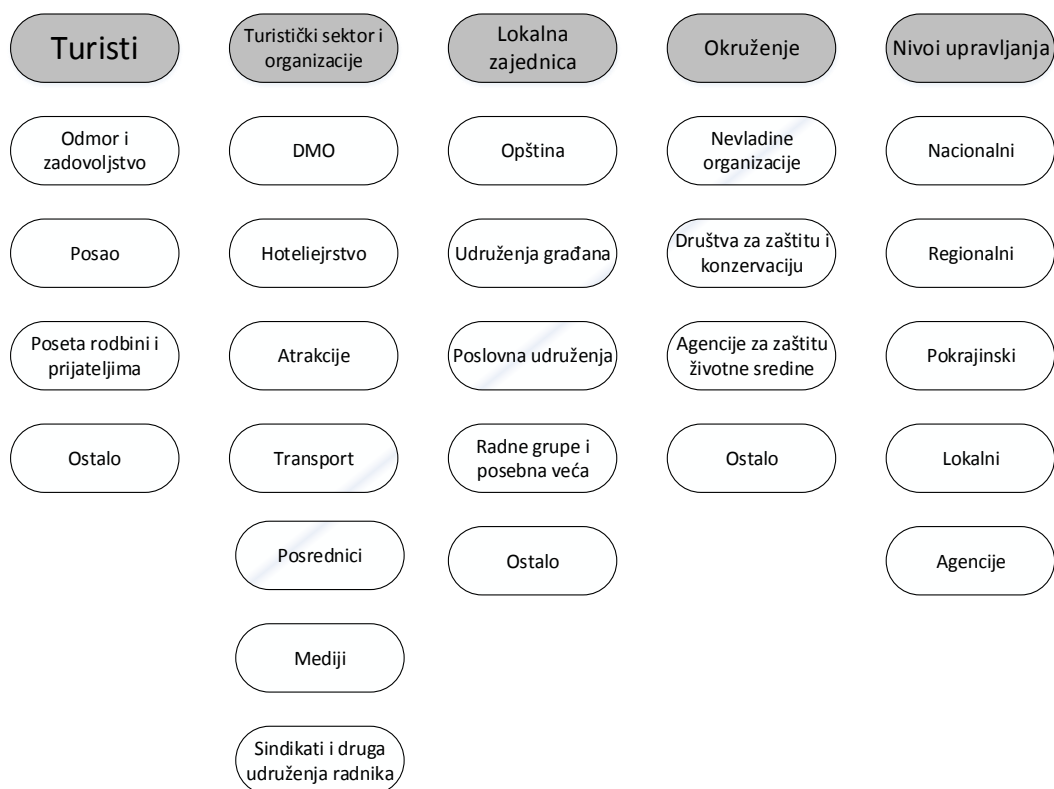
Slika 12. Interesne grupe turističke destinacije

---

<sup>310</sup> Bregoli, I, & Del Chiappa, G. (2013). Coordinating relationships among destination stakeholders: evidence from Edinburgh (UK). *Tourism Analysis*, 18(2), 145-155., p.145

<sup>311</sup> Isto, pp. 99

<sup>312</sup> Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Reutledge, p. 23.



Izvor: Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Reutledge, p. 23.

Potrebno je među svim subjektima (njihovim interesima, ciljevima kao i međusobnom konkurentskom atmosferom) koji učestvuju u formiranju destinacijskog proizvoda uspostaviti zajednički, jedinstveni pristup povećanju konkurentske pozicije destinacije. To se upravo može postići uspostavljanjem kooperativne konkurencije. Destinacijski menadžment treba da prepozna želje i potrebe turista za određenim proizvodima destinacije, koje treba profilisati, dok s druge strane proizvod ili pojedine usluge nekih subjekata nisu u mogućnosti da zadovolje potrebe turista jer nisu u skladu sa njihovim željama. Stoga, neophodno je uključiti subjekte u ostvarivanje vizije jedinstvenog, kvalitetnog i prepoznatljivog proizvoda destinacije. Proizvod turističke destinacije mora biti jedinstven (celovit) odnosno proizvod koji u sebi integriše sve usluge, atraktivnosti, atmosferu, resurse i sl. u celovit doživljaj i iskustvo turista. Da bi se to postiglo neophodno je uspostaviti koordinaciju između svih elemenata turističke ponude u destinaciji kao i efikasnu koordinaciju sa partnerima koji se nalaze van destinacije (organizatori putovanja, prevozioci i sl.). Na savremenom turističkom tržištu zastupljena je oštra konkurentska borba, međutim sa aspekta turističke destinacije, da bi se stvorio jedinstveni proizvod, potrebno je uspostaviti odnos saradnje između subjekata turističke ponude koji se ne zasniva na tradicionalnoj konkurenciji već na kooperativnoj konkurenciji<sup>313</sup> koja definiše novu viziju „da se saraduje kako bi se bolje takmičilo“<sup>314</sup>. Na taj način prevazilazi se aktivna i oštra konkurencija unutar turističke destinacije među pojedinačnim

<sup>313</sup> engl. *coopetition* – međusobna saradnja kompanija u onim poljima u kojima one zajednički smatraju da ne poseduju konkurentske prednosti, a gde mogu zajedničkim sredstvima (najčešće troškovima) da ih postignu. Ovaj vid odnosa ne eliminiše konkurentnost između subjekata ali je stavlja u drugi plan, zarad postizanja zajedničkog cilja, jasno definišući u kojim oblastima su privredni subjekti međusobni konkurenti, a u kojim oblastima su kooperanti.

<sup>314</sup> Vives, X., (2010, September) *Coopetition, Tourism Business & Planning* – dostupno na: [www.c4tourism.com/files/noticias/18\\_pdf\\_en.pdf](http://www.c4tourism.com/files/noticias/18_pdf_en.pdf)

subjektima turističke privrede, ali se poboljšava konkurentna pozicija destinacije kao celine na turističkom tržištu. Na kooperativnu destinaciju su upućene jer „postoji određeni pomak u nastajanju koji je u skladu sa paradigmom koja zahteva veću saradnju na lokalnom i regionalnom nivou kako bi se osiguralo da se proizvod može efikasno takmičiti na globalnom nivou“<sup>315</sup>. Uspostavljanje kooperativne u kontekstu upravljanja sektorom turizma, kako objašnjavaju *Mariani* i *Kylänen* često je izazvano određenim institucionalnim kontekstom u kom javni sektor podstiče međusobno konkurentna preduzeća da sarađuju jedni s drugima<sup>316</sup>.

Drugi aspekt upravljanja odnosi se na kontrolu usluga i standarda kvaliteta. Konkurentnost destinacije podrazumeva utvrđivanje i uspostavljanje standarda kvaliteta turističkih usluga. To je neophodno da bi turista doživeo jedinstveno i kvalitetno iskustvo koje je u skladu sa njegovim pretpostavkama i očekivanjima o destinaciji i njenim proizvodima. Neophodno je eliminisati disparitet kvaliteta usluga i očekivanja turista. Preduslov toga je postojanje klasifikacije smeštaja, standarda kvaliteta, standarda ponašanja zaposlenih i sl.

Međutim, podrška zajednice u celini (i privrednih subjekata i lokalnog stanovništva) je neophodna za efikasno funkcionisanje destinacije, kreiranje i sprovođenje strategija i postizanje konkurentnosti. Stoga je potrebno lokalnu zajednicu konstantno informisati o koristima koje zajednica može ostvariti razvojem turizma. Najefikasnije poruke koje treba prenositi zajednici su „one koje se odnose na ekonomski razvoj i poreske olakšice“<sup>317</sup> i ekonomsku dobit od uključivanja i pružanja doprinosa razvoju turizma.

Šire posmatrano, postavlja se pitanje odnosa između svih učesnika u turističkoj destinaciji i njihovog doprinosa razvoju turizma. Shodno tome Popesku izdvaja da „odnosi između osnovnih učesnika u turističkoj destinaciji, ukazuju na prirodu međuzavisnosti i činjenicu da svaki od učesnika može uticati na ostale bilo pozitivno ili negativno. Potrebno je što preciznije izdvojiti sve vrste uticaja i proceniti njihov obim i značaj u odnosu na prioritete destinacije. Cilj je, naravno, smanjiti negativne uticaje i povećati pozitivne. Kao rezultat takvog pristupa moguće je stvoriti osnove za razvoj turizma u destinaciji koji će predstavljati proces zadovoljavanja potreba učesnika (interesnih grupa) destinacije kroz proces zadovoljavanja potreba turista.“<sup>318</sup>

Da bi se ostvarila misija i postigli ciljevi razvoja i konkurentnosti turističke destinacije neophodno je postaviti jedinstveni plan razvoja u koji će biti uključene sve interesne grupe u destinaciji i van nje.

Važno je sagledati ulogu interesnih grupa sa dva aspekta. Prvi se odnosi na ulogu pojedinačnih subjekata koja je definisana sa aspekta njihove društveno-ekonomske uloge. Drugi aspekt odnosi se na efikasnu koordinaciju i zajednički nastup u kreiranju jedinstvenog lanca koji se sastoji od direktnih i indirektnih doprinosa razvoju turizma. Svi subjekti zajedničkim delovanjem osiguravaju uspešan i neometan razvoj turističke destinacije. Sa tog

---

<sup>315</sup> Crouch, G.I, Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, *Journal of Business Research* 44(3), 137–152, p. 139.

<sup>316</sup> Mariani, M. M, & Kylänen, M. (2014). The relevance of public-private partnerships in cooperation: empirical evidence from the tourism sector. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 106-125. P. 106.

<sup>317</sup> Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*, Elsevier, p. 49.

<sup>318</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 54.



aspekta ulogu interesnih grupa treba posmatrati i na višem nivou koji se odnosi na zajednički, integrisan doprinos razvoju turizma.

Interesne grupe (u destinaciji i van nje), pored doprinosa i koristi koje dobijaju razvojem turizma, takođe su bitan faktor koji može dati i ocenu sveukupne konkurentnosti turističke destinacije. Merenje konkurentnosti, kroz ocenu pokazatelja, često je zasnovano na oceni od strane učesnika na strani ponude. S druge strane, uloga turista kao interesne grupe je veoma značajna. Za potrebe istraživanja u ovoj disertaciji, u ukupnom uzorku, pored grupa stejkholdera u destinaciji (interni), za ispitivanje su odabrani i turisti, kao i inostrani organizatori putovanja. Ispitivanje ove dve grupe upućuje dalje, u analizi rezultata istraživanja, na dve posebne ocene konkurentnosti izvedene na osnovu njihove percepcije o konkurentnosti Srbije. Uvođenje navedene dve grupe ispitanika u uzorak za ispitivanje predstavlja prilagođavanje postojećeg Integrisanog modela za merenje konkurentnosti *Dwyer-a* i *Kim-a* koji je najvećim delom usmeren na stejkholdere na strani ponude u turističkoj destinaciji. Shodno nadogradnji postojećeg Integrisanog modela konkurentnosti uvođenjem ove dve grupe ispitanika (slika 22) u naredna dva poglavlja posebna pažnja će biti usmerena značaju i doprinosu turističke tražnje i inostranih organizatora putovanja u postizanju konkurentnosti turističke destinacije sa posebnim osvrtom na merenje i ocenu pokazatelja koju daju ove dve grupe.

#### 2.4.6.1 Tražnja kao važan faktor konkurentnosti turističke destinacije

Razumevanje potreba i želja turista (putnika), kako tvrde *Buhalis* i *Amaranggana*, sve više ima ključni značaj za konkurentnost turističke destinacije<sup>319</sup>. Turistička tražnja tj. turisti, kako oni koji posećuju turističku destinaciju tako i oni potencijalni, predstavljaju važnu interesnu grupu u upravljanju, razvoju turističke destinacije i unapređenju konkurentne pozicije. *Pearce* zaključuje da su „u pogledu upravljanja turističkom destinacijom turisti veoma istaknuta interesna grupa. Njihovo naglašavanje kao interesne grupe se ne odnosi samo na stavljanje turista u fokus upravljanja destinacijom već i na to da se upravlja uticajima koje turisti generišu“<sup>320</sup>. Uticaj turističke tražnje na konkurentnu poziciju destinacije je od velikog značaja jer je upravo konkurentnost određena i stepenom poseta tržišnih segmenata destinaciji u odnosu na konkurenciju. Pojednostavljeno može biti predstavljeno da je destinacija konkurentna ukoliko je doživljaj i iskustvo koji turista stiže u destinaciji veći, bolji, potpuniji u odnosu na ono što može da ponudi konkurencija. Stoga turističko zadovoljstvo se može smatrati „glavnim sredstvom za povećanje konkurentnosti turističke destinacije, što je povezano sa naporima turističke ponude da zadovolji očekivanja turista“<sup>321</sup>. *Hoarau* i

---

<sup>319</sup> Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). *Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services*. In Information and Communication Technologies in Tourism 2015 - Proceedings of the International Conference in Lugano, Switzerland, February 3 - 6, 2015 (pp. 377-389). Springer International Publishing.

<sup>320</sup> Pearce, D. G. (2015). Destinations: Tourists' Perspectives from New Zealand. *International Journal of Tourism Research*, 17(1), 4-12.

<sup>321</sup> Pavlic, I, Perucic, D, Portolan, A. (2011) Tourists' satisfaction as an important tool for increasing tourism destination competitiveness in the globalization conditions – The case of Dubrovnik-Neretva county, *International Journal of Management Cases* 01/2011, pp.591-599., p. 591.

*Kline*<sup>322</sup>, shodno tome, ukazuju da vrednost turističkog doživljaja nije kreirana samo od strane pružalaca usluga već da je ta vrednost više sastavni deo onoga što se doživljava u širem društvenom i fizičkom smislu.

Kako je ranije istaknuto u radu tokom analize *Porter*-ovog dijamanta konkurentnosti, uticaj tražnje je posmatran kroz prirodu same tražnje za proizvodima odnosno uslugama<sup>323</sup> gde se posebno ističe “priroda domaće tražnje za proizvodima/uslugama”<sup>324</sup>. S druge strane, na međunarodnom tržištu, priroda inostrane turističke tražnje ima takođe značajan uticaj na konkurentnost turističke destinacije. Opravdanost prvenstvenog posmatranja domaće tražnje je u značaju obezbeđivanja priliva domaće tražnje nakon čega razvoj turizma stvara osnove i za intenzivniji priliv inostranih turista. Istraživanje sprovedeno u Tajlandu razdvaja faktore u vezi sa konkurentnošću turističke destinacije na one koji, s jedne strane, značajno utiču na domaće turiste i na one koji deluju na inostrane turiste, mereno sa aspekta Tajlanda kao turističke destinacije. Shodno tome, može se svakako uočiti određena razlika između faktora koji utiču na domaću tražnju (lokacija, kvalitet i prirodni resursi) i faktora koji je presudan za inostrane turiste (prirodni resursi)<sup>325</sup>. U skladu s tim, priroda same tražnje može biti veoma važan faktor za postizanje konkurentnosti.

Faktori na strani tražnje imaju veliki uticaj na konkurentnost turističke destinacije. Međutim, *Dwyer* i *Kim* smatraju da „destinacija može biti konkurentna za jednu grupu posetilaca ali ne i za drugu grupu u zavisnosti od njihovih motiva za putovanja”<sup>326</sup>. Stoga, uloga turističke tražnje u konkurentnosti određena je „svešću, percepcijom i preferencijama”<sup>327</sup> koje turista ima prema destinaciji. Važnost imaju potrebe, želje i motivi turističke tražnje za putovanjima. „Turista mora biti svestan destinacije i onoga što ona nudi... odnosno da postoji sklad između iskustava nastalih destinacijskim proizvodom i očekivanja potrošača”<sup>328</sup>. *Kim* i *Ritchie* tvrde da bi turisti, odnosno posetioци turističke destinacije, imali više šanse da dožive nezaboravno iskustvo kada bi mogli biti uključeni u aktivnosti u okviru destinacije<sup>329</sup>. Na osnovu prethodno rečenog:<sup>330</sup>

- Svest može da se generiše na različite načine, naročito marketinškim aktivnostima destinacije;

---

<sup>322</sup> Hoarau, H., & Kline, C. (2014). Science and industry: Sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46, 44–61.

<sup>323</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, p. 71

<sup>324</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, p. 3.

<sup>325</sup> Mechinda, P, Serirat, S, Popijit, N, Lertwannawit, A. (2010). The Relative Impact Of Competitiveness Factors And Destination Equity On Tourist’s Loyalty In Koh Chang, Thailand, *International Business and Economics Research*, 9(10), (October), pp. 219-233, p. 219.

<sup>326</sup> Dwyer, L, Kim C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, 6(5), pp. 369-414., 2003. pp. 397-398.

<sup>327</sup> Dwyer, L, Kim, C. (2004). Destination Competitiveness : A Model and Determinants, *Science*, 6(5), pp. 369-414, p. 373

<sup>328</sup> Isto p. 398.

<sup>329</sup> Kim, J.H, & Ritchie, J. R. B. (2013). Cross-cultural Validanation of a memorable tourism experience scale (MTES). *Journal of Travel Research*, 53, 323–335.

<sup>330</sup> Dwyer, L, Kim, C. (2004). Destination Competitiveness : A Model and Determinants, *Science*, 6(5), pp. 369-414, p. 373

- Imidž destinacije utiče na percepciju, a samim tim i nivo posećenosti destinaciji;
- Posete će zavisiti od usklađenosti između preferencija turističke tražnje i uočene destinacijske ponude proizvoda odnosno doživljaja.

Navedena tri elementa tražnje, koji se uzimaju u obzir prilikom merenja i analize konkurentnosti, predstavljaju važan i nezaobilazan osnov sagledavanja i unapređenja položaja turističke destinacije.

S druge strane, važan je i kvalitet turističkog iskustva, a naročito u poređenju sa destinacijama koje su turisti ranije posetili. „Kvalitet kao ključni faktor konkurentnosti i tržišne konkurencije podrazumeva kontinuirano praćenje kretanja na tržištu... pa se stoga javlja potreba za stalnim poređenjima sa najvećim konkurentima.“<sup>331</sup>

Interes turističke tražnje kao interesne grupe nalazi se u kvalitetu doživljaja koji turista stiče tokom putovanja. Veoma je važno istaći da doživljaj ne počinje samo u destinaciji već od procesa razmišljanja o putovanju u prvoj fazi u lancu vrednosti. Doprinos turista jeste u turističkoj potrošnji, odnosno generisanju prihoda od posete turista, ali i promociji i prenošenju iskustava nakon putovanja, jer kvalitet doživljenih iskustva može dovesti i do ponovnih poseta destinaciji.

Kvalitet iskustva se može meriti na osnovu lanca vrednosti. Suštinski, za konkurentnost turističke destinacije je važan stav turista o mnogim elementima lanca koji mogu uticati na kvalitet doživljenog iskustva tokom putovanja, a sve opet u poređenju sa destinacijama koje su ranije posetili. U tom slučaju možemo govoriti o percepciji destinacijske konkurentnosti.

Kvalitet iskustva, posmatran kroz lanac vrednosti, odnosi se na nekoliko faza i važnih elemenata iskustva/doživljaja, koje u svom radu izdvaja Meng:<sup>332</sup>

1. Faza planiranja (pre otpočinjanja putovanja - priprema za putovanje): kvalitet turističkog iskustva tokom planiranja putovanja (bilo da je ono individualno ili se odnosi na bukiranje turističkog aranžmana). Odnosi se na potrebno vreme za planiranje putovanja, pristup informacijama, usluge turističkih agencija, pristup *on-line* rezervacijama, prisustvo/odsustvo problema prilikom obezbeđivanja smeštaja i prevoza, cene putovanja i sl.)
2. Putovanje do i od destinacije - iskustva tokom putovanja u destinaciju i tokom povratka u domicil: pristupačnost destinaciji (cenovna i infrastrukturna), sigurnost prevoza, saobraćajna signalizacija i uputstva, usluge tokom vremena provedenog u putu.

<sup>331</sup> Milohnić, I, Jurdana, D.S. (2008). Tourist destination competitiveness: market challenges and evaluation systems, *27th International Conference on Organizational Science Development Knowledge for Sustainable Development, March 19 – 21, 2008, Portorož, Slovenia*, p.1. - <http://bib.irb.hr/datoteka/372544.rad-engl.doc> - Pristup sajtu, novambar, 2011.

<sup>332</sup> Meng, F. (2006). *An Examination of Destination Competitiveness from the Tourists' Perspective: The Relationship between Quality of Tourism Experience and Perceived Destination Competitiveness*, PhD Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, pp. 67-69

3. Boravak u destinaciji se donosi na iskustva u destinaciji. Posmatra se više elemenata: klima, resursi, smeštajni kapaciteti, mogućnost i kvalitet ishrane, pogodnosti i aktivnosti u destinaciji, cene, kvalitet usluga, odnos sa lokalnim stanovništvom, turističko vođenje i informacije, očuvano i čisto okruženje, bezbednost i sigurnost, interakcija i komunikacija sa direktnim isporučiocima usluga.
4. „Odraz“ nakon putovanja se odnosi na ono što je usledilo nakon putovanja odnosno kako je iskustvo/doživljaj tokom putovanja reflektovan nakon njegovog završetka: suveniri koji podsećaju na putovanje, odnos vrednost/novac tokom kompletnog putovanja, osećaj opuštenosti, osveženost i ispunjenosti, osećaj da je vreme kvalitetno provedeno, osećaj bogatijeg života. Svakako elementi u ovoj fazi mnogo više ističu psihološki aspekt doživljaja.

Na osnovu doživljenog iskustva tokom putovanja turistička tražnja može da ukaže na značaj različitih mernih jedinica za ustanovljavanje percepcije o doživljenoj destinacijskoj konkurentnosti u odnosu na destinacije koje su turisti posetili pre toga. Ovde se svakako radi o pokazateljima koji su u direktnoj vezi za konkurentnošću turističke destinacije. Ustanovljeni elementi iskustva tokom putovanja i boravka u destinaciji su upotrebljeni u istraživanju u ovoj disertaciji čiji će rezultati biti razmatrani kasnije u radu:<sup>333</sup>

- Pristup informacijama o destinaciji
- Kvalitet saobraćajne infrastrukture na putovanju do destinacije
- Kvalitet lokalne saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u destinaciji
- Potrebno vreme putovanja do destinacije
- Pogodnost klime za turizam
- Jedinstvenost resursa (prirodni, kulturni, istorijski, arhitektonske karakteristike i sl.)
- Kvalitet turističke suprastrukture (restorani, vizitorski centri, tematski parkovi, stadioni, zoološki vrtovi, aerodromi, rent-a-car lokacije, kongresni centri i sl.)
- Pristupačnost turističkim lokalitetima i atraktivnostima (parkinzi, signalizacija, prilazi i sl.)
- Kvalitet i raznovrsnost smeštajnih kapaciteta
- Raznovrsnost i ponuda aktivnosti i programa
- Obavljanje dnevnih aktivnosti (raspoloživost menjačnica, upotreba stranog jezika, lakoća naručivanja i rezervisanja i sl.)
- Kvalitet usluga
- Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva
- Ocena povezanosti turističke destinacije sa turističkim kompanijama (turističke agencije, turoperator, avio kompanije, hotelski lanci ...)
- Prilagođenost propisa potrebama turista (pristup muzejima, spomenicima i sl.)
- Odnos između uloženog novca i dobijene vrednosti

---

<sup>333</sup> Elementi su prilagođeni na osnovu Meng, F. (2006). *An Examination of Destination Competitiveness from the Tourists' Perspective: The Relationship between Quality of Tourism Experience and Perceived Destination Competitiveness*, PhD Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, pp. 70-71. i na osnovu pokazatelja integrisanog modela konkurentnosti.

- Prilagođenost doživljenog iskustva potrebama turista
- Održavanje čistoće i higijena u destinaciji
- Nivo bezbednosti turista u destinaciji

Takođe značaj imaju i elementi koji se preciznije odnose na stavove turista o svesti i percepciji koju imaju o destinaciji, naravno kao i u prethodnom slučaju u poređenju sa destinacijama koje su ranije posetili:

- Prepoznatljivost turističke destinacije, odnosno njenog proizvoda
- Imidž turističke destinacije
- Brend kao garancija kvaliteta
- Ocena stečenog doživljaja koji u poređenju sa destinacijama koje su ranije posetili.

Uticaoj turističke tražnje na konkurentnost turističke destinacije, kao što je i prikazano, je višestruk ali sumiran u percepciji, svesti i preferencijama turiste i onome što čini kvalitetan doživljaj tokom putovanja, a naročito tokom boravka u destinaciji. Na osnovu ocene doživljaja u odnosu na druge turističke destinacije moguće je uspostaviti osnovu za sagledavanje konkurentne pozicije ali i definisati aktivnosti za unapređenje konkurentskog položaja.

#### 2.4.6.2 Značaj organizatora putovanja za merenje konkurentnosti turističke destinacije

U literaturi ne postoji mnogo pristupa koji analiziraju direktnu ulogu organizatora putovanja u postizanju konkurentnosti turističke destinacije i posebno u značaju koji imaju u procesu njenog merenja.

Teorijska razmatranja i empirijska istraživanja u literaturi ukazuju prvenstveno na mesto i ulogu organizatora putovanja kao dela distribucionog kanala turističke destinacije (Gartner i Bachri, 1994)<sup>334</sup>, kao i na njihov odnos u procesu distribucije sa preduzećima i uticaju koji imaju na formiranje cena parcijalnih proizvoda (hotelskih usluga) u destinaciji (Buhalis, 2000.<sup>335</sup>, Buhalis i Laws, 2001.<sup>336</sup>, Bastakis, Bulter i Buhalis, 2004.<sup>337</sup>). Autori takođe ukazuju na važnost uloge organizatora putovanja u kreiranju svesti potrošača o sigurnosti određene destinacije (Čavlek, 1998, 2002.<sup>338</sup>). U pitanju bezbednosti i sigurnosti u turističkoj destinaciji naglašena je i uloga turoperatora u vreme krize i njihov veliki uticaj na uključenje odnosno isključenje destinacije u takvim uslovima iz sopstvenih programa

<sup>334</sup> Gartner, W. C., & Bachri, T. (1994). Tour operators' role in the tourism distribution system: an Indonesian case study. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(3-4), 161-179.

<sup>335</sup> Buhalis, D. (2000). *Relationships in the distribution channel of tourism: conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region*, Co-published simultaneously in *International Journal of Hospitality & Tourism Administration (The Haworth Press, Inc.) Vol. 1, No. 1, 2000*, pp. 113-139;

<sup>336</sup> Buhalis, D., & Laws, E. (2001). Tourism distribution channels: practices and processes. *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*, 7-32. Cengage Learning EMEA.

<sup>337</sup> Bastakis, C., Buhalis, D., & Butler, R. (2004). The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management*, 25(2), 151-170.

<sup>338</sup> Čavlek, N. (2002). Tour operators and destination safety. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 478-496. i Čavlek, N. (1998). *Turoperator i svjetski turizam*, Zagreb, Golden marketing.

putovanja<sup>339</sup>. U literaturi je istaknuto i gledište na organizatore putovanja u kontekstu doprinosa koji imaju u održivom razvoju turističke destinacije (Curtin i Busby, 1999.<sup>340</sup>) gde su zabeležena i određena merenja održivosti destinacije na osnovu percepcije turoperatora (Xin i Chan, 2014.<sup>341</sup>). Po pitanju održivosti, u literaturi je takođe izdvojeno da određeni organizatori putovanja „vrše odabir turističkih destinacija koje imaju uspostavljene dobre sisteme upravljanja životnom sredinom, a izbegavaju područja u kojima turizam izaziva neprihvatljivu štetu životnoj sredini... birajući destinacije koje su uspostavile svoj noseći kapacitet...“<sup>342</sup>. U pogledu doprinosa razvoju turističke destinacije izdvojena je i uloga turoperatora u usmeravanju tokova turističke tražnje (Budeanu, 2009.<sup>343</sup>, Spasić, 2013.<sup>344</sup>), kontroli tih tokova u samoj destinaciji i van nje (Budeanu, 2009a<sup>345</sup>), kao i uticaj turoperatora na ponašanje turista prilikom izbora destinacije (Čavlek, 1998). Kozak i Baloglu (2011)<sup>346</sup> izdvajaju da turooperatori, kao privredni subjekti, tragaju za boljim proizvodima, odnosno destinacijama, da bi ispunili zahteve potrošača na osnovu praćenja njihovih želja i potreba. Shodno tome turooperatori mogu uticati i na svest turista, njihov izbor ali i na kreiranje samog imidža turističke destinacije (Dolores i drugi, 2008<sup>347</sup>.) iako su inputi same destinacije, u ovom slučaju, veoma ograničeni (Chand i Katou, 2012.<sup>348</sup>). S druge strane, postoje i tvrdnje „da bi se privukli turisti potrebno je privući i turooperatore u destinaciju“<sup>349</sup>. Takođe, u literaturi se navodi da turisti od turoperatora kupuju vredna iskustva i da ugled turoperatora može više da doprinese, nego sama destinacija, kada je u pitanju izbor turista (Duke i Persia, 2015.<sup>350</sup>). Spasić<sup>351</sup> naglašava i značaj organizatora putovanja u domenu propagandnih

<sup>339</sup> Čavlek, N. (2006). *Touoperators and Destination Safety*. In Mansfeld, Y., & Pizam, A. (Eds.). (2006). *Tourism, security and safety*. Routledge, p. 337

<sup>340</sup> Curtin, S. and Busby, G. (1999) Sustainable destination development: The tour operator perspective. *International Journal of Tourism Research* 1, 135–147.

<sup>341</sup> Xin, T. K., & Chan, J. K. L. (2014). Tour Operator Perspectives on Responsible Tourism Indicators of Kinabalu National Park, Sabah. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 25-34. – <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814041986> - Pristup sajtu, maj, 2015

<sup>342</sup> UNEP (2005). *Integrating Sustainability into Business: A Management Guide for Responsible Tour Operations*, p. 22. - [http://www.toinitiative.org/fileadmin/docs/publications/Sustainability\\_in\\_Business\\_-\\_Management.pdf](http://www.toinitiative.org/fileadmin/docs/publications/Sustainability_in_Business_-_Management.pdf) - Pristup sajtu maj, 2015

<sup>343</sup> Budenau, A. (2009). Environmental supply chain management in tourism: The case of large tour operators. *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1385-1392. p. 1387.

<sup>344</sup> Spasić, V. (2013). Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 37.

<sup>345</sup> Budenau, A. (2009). Environmental supply chain management in tourism: The case of large tour operators. *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1385-1392. p. 1387.

<sup>346</sup> Kozak, M, Baloglu, S. (2011). *Managing and marketing tourist destinations : strategies to gain a competitive edge*, New York : Routledge, p. 57-58.

<sup>347</sup> Dolores, F, Rodrigues, M, Castaneda, A. (2008). Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view. *Tourism Management* 29 (2008) 163–179. p.165

<sup>348</sup> Chand, M., & Katou, A. A. (2012). Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian tour operator industry: A cross-national study. *Journal of World Business*, 47(2), 167-177.

<sup>349</sup> Tomatis, J. (1992) *The sustainable development of tourism in Mediteranian area: How to curb the understrained and sometimes irresponsible competititon between tourist areas to attract visitors*. Prema: Strategies for sustainable quality tourism council of Europe press u Čavlek, N. (1998). Turooperatori i svjetski turizam, Zagreb, Golden marketing, str. 221

<sup>350</sup> Duke, C. R., & Persia, M. A. (2015). Purchasing Issue Importance in Service Channels of Distribution: Tour Operators and Travel Agents. In *Proceedings of the 1993 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 405-408). Springer International Publishing.

<sup>351</sup> Spasić, V. (2013). Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 37-38.

aktivnosti za destinaciju i njihovu ulogu u razvoju turizma u pojedinim destinacijama. Čavlek naglašava i uticaj turoperatora na ponašanje tražnje, koje, kako tvrdi McCabe<sup>352</sup>, postaje integrisano u svakodnevni život i društvene aktivnosti. Kozak<sup>353</sup> ističe mogućnost turoperatora da neuspešne turističke destinacije isključe iz svog portfolija i tako doprinesu smanjenju njene konkurentnosti. Istaknuta je i uloga turoperatora u posebnoj odgovornosti koju imaju za razvoj turističke destinacije, odnosno uloga organizatora putovanja u razvoju destinacije kroz primenu strategija zasnovanih na konceptu moderne korporativne društvene odgovornosti (Meyer, 2003.<sup>354</sup>).

Gledišta sadržana u literaturi upućuju na zaključak da se uloga organizatori putovanja, u kontekstu doprinosa turizmu u turističkoj destinaciji, manifestuje u sledećem:

- Doprinos u distribuciji – uključanje destinacije u sopstvene programe putovanja;
- Uloga u domenu propagandnih aktivnosti;
- Usmeravanje i kontrola tokova turističke tražnje;
- Doprinos razvoju turizma u turističkoj destinaciji;
- Doprinos održivom razvoju turističke destinacije;
- Uticaju na ponašanje turista prilikom izbora turističke destinacije;
- Uticaj na kreiranje svesti potrošača o turističkoj destinaciji;
- Uticaj na percepciju tražnje o sigurnosti i bezbednosti turističke destinacije;
- Uticaj na kreiranje imidža turističke destinacije;
- Prodaja vrednosnih turističkih iskustava vezanih za destinaciju;
- Primena korporativne društvene odgovornosti u razvoju turističke destinacije.

Tokom različitih faza životnog ciklusa proizvoda mnoge destinacije će zavisiti manje ili više od uticaja organizatora putovanja. Svakako u analizi konkurentnosti turističke destinacije i samom procesu upravljanja destinacijskim proizvodom turoperatoru zauzimaju značajno mesto. Vodeći se pretpostavkom da je turistička destinacija konkurentna i u onoj meri koliko se ona nalazi u programima organizatora putovanja, onda poslovne aktivnosti i efekti poslovanja inostranih turoperatora mogu uticati na konkurentsku poziciju turističke destinacije.

Može se ukazati na značaj percepcije organizatora putovanja o konkurentnosti turističke destinacije. Pristup zasnovan na ovoj tvrdnji je korišćen u cilju kreiranja „konkurentskog identiteta“ Jermenije kao turističke destinacije<sup>355</sup>. Navedeni pristup odnosi se na percepciji o Jermeniji iz dva ugla: kakvo je mišljenje lokalnog stanovništva o Jermeniji i

---

<sup>352</sup> McCabe, S. (2014). Situating the tourist. In: Adey, P. at all. (Eds.). (2014). *The Handbook of Mobilities*. Routledge. p.349.

<sup>353</sup> Kozak, M. (1999) Destination competitiveness measurement: Analysis of effective factors and indicators. *The 39th. European Regional Science Association Conference (No. 289)*. Vienna: *European Regional Science Association*. pp. 6-7 Dostupno na: <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa99/Papers/a289.pdf> – pristup sajtu. april 2013.

<sup>354</sup> Meyer D., (2014, February). *The Outbound Tour Operating Industry and Implications for Pro-Poor Tourism* - PPT Working Paper No. 17. p. 7. Dostupno 13.2.2014. na: <http://www.propoortourism.info/documents/Outbound2003WkP17.pdf>

<sup>355</sup> USAID, CAPS (2010) – Foreign Tour Operator’s Survey Reporting Tables, - dostupno na: <http://www.cf.am/files/news/125/0bfc5048e1fa27c5.pdf> - Pristup sajtu, mart 2010

kako na destinaciju gledaju iz inostranstva. Kao jedan deo tog istraživanja uključeno je anketiranje inostranih organizatora putovanja.

Predlog za merenje konkurentnosti turističke destinacije na osnovu percepcije inostranih organizatora putovanja, u istraživanju u ovoj disertaciji, sadrži pokazatelje konkurentnosti koji su pre svega zasnovani na pokazateljima integrisanog modela *Dwyer-a* i *Kim-a*. Pokazatelje, na osnovu kojih je moguće dobiti ocenu konkurentnosti Srbije, ocenjuju turoperatori koji uključuju destinaciju u svoje programe jer se mogu smatrati relevantnim subjektom koji ima dovoljno informacija o destinaciji. U skladu sa tim, ustanovljeni pokazatelji su upotrebljeni u istraživanju u ovoj disertaciji čiji će rezultati biti razmatrani kasnije u radu:

- Pogodnost klime za razvoj turizma
- Jedinstvenost resursa (prirodni, kulturni, istorijski, arhitektonske karakteristike i sl.)
- Kvalitet i raznovrsnosti smeštajnih kapaciteta u Srbiji:
- Kvalitet saobraćajne infrastrukture na putovanju do Srbije
- Kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji
- Kvalitet turističke suprastrukture (restorani, vizitorski centri, tematski parkovi, stadioni, zoološki vrtovi, rent-a-kar lokacije, kongresni centri i sl.)
- Ponuda i raznolikost turističkih programa i aktivnosti u Srbiji
- Potrebno vreme putovanja do destinacije u Srbiji
- Pristupačnost turističkih lokaliteta i atraktivnosti (parkinzi, signalizacija, prilazi i sl.)
- Atraktivnost Srbije kao turističke destinacije
- Odnos vrednosti koja se dobija i novca koji je uložen za putovanje u Srbiji kao turističkoj destinaciji
- Kvalitet usluga
- Nivo bezbednosti turista
- Imidž Srbije kao turističke destinacije
- Kvalitet turističkog proizvoda Srbije
- Prepoznatljivost turističkog proizvoda Srbije
- Brend Srbije kao garancija kvaliteta
- Kvalitet turističkog doživljaja u Srbiji u odnosu na konkurentski set
- Veze Srbije kao turističke destinacije sa turističkim kompanijama (turističke agencije, turoperatori, avio kompanije, hotelski lanci...)
- Održavanje čistoće i higijena

Istraživanje percepcije inostranih organizatora putovanja o Srbiji u ovoj disertaciji obuhvata ispitivanje onih turoperatora koji organizuju ali i onih koji ne organizuju putovanja za Srbiju. Poseban akcenat je stavljen na turoperatore koji uključuju Srbiju u svoje programe. Njihova percepcija konkurentnosti može biti ustanovljena merenjem prethodno navedenih definisanih pokazatelja koje u osnovi mogu oceniti sa aspekta poznavanja destinacije, tržišta i konkurentskih turističkih destinacija.



## 2.5 Merenje konkurentnosti turističke destinacije

U uslovima sve izražajnije konkurencije na tržištu kao važno pitanje, koje se pre svega odnosi na uspešno upravljanje turističkom destinacijom, postavlja se postizanje željene konkurentske pozicije. Pristup podrazumeva jasno definisani odnos turističke destinacije prema razvoju turizma kako bi se osigurala ponuda kvalitetnih turističkih doživljaja koji će destinaciju opredeliti kao različitu i bolju u odnosu na konkurenciju. Vođenje takvim pristupom obuhvata napore destinacijskog menadžmenta usmerene ka odgovornom korišćenju resursa destinacije kako bi se, kroz razvoj i doslednu primenu jasnih i efikasnih strategija, unapredio turistički proizvod i kreirala dodatna vrednost turističkom doživljaju u destinaciji.

Merenju konkurentnosti turističke destinacije potrebno je pristupati kao kontinuiranom procesu koji je integrisani deo upravljanja turističkom destinacijom. U skladu sa takvim pristupom javlja se, kao važno, konstantno merenje konkurentske pozicije turističke destinacije. Rezultati merenja stvaraju osnove za ciljano unapređenje elemenata konkurentnosti turističke destinacije.

Ovakav pristup razvoju turizma zasniva se na merenju stanja konkurentnosti na način koji će dovesti do rezultata koji prikazuju gde se destinacija trenutno nalazi. Na osnovu toga dalje je moguće definisati ciljeve koje destinacija želi da postigne i ustanoviti koliko je udaljena od ostvarivanja tih ciljeva. Merenjem se ukazuje na, uslovno rečeno, polja u kojima se javljaju problemi, odnosno gde se mogu javiti potencijalni problemi, u ostvarivanju dugoročne konkurentnosti kako bi se dalje ti problemi i nedostaci predupredili i otklonili. U tom kontekstu pristup merenju može imati, kako ukazuje *Kozak*, kvalitativnu i kvantitativnu<sup>356</sup> dimenziju. On ističe da se kvantitativna ocena destinacijske konkurentnosti dobija na osnovu određenih statističkih podataka, npr. godišnji priliv turista, prihodi od turizma, turistička potrošnja (ukupna i po turisti), broj ostvarenih noćenja, dužina boravka i sl. S druge strane, kvalitativna ocena se dobija na osnovu merenja npr. nivoa zadovoljstva turista, imidža i percepcije destinacije, kvaliteta objekata i usluga u turizmu kao i elemenata koji se odnose na kvalitet turističkog doživljaja gde je potrebno izmeriti pozitivne i negativne stavove u odnosu na „iskustvo stečeno u drugim destinacijama“<sup>357</sup>

U kontekstu merenja položaja turističke destinacije postoje pristupi koji prave razliku između merenja konkurentske pozicije i konkurentskog potencijala. „Merenje konkurentske pozicije odnosi se na konkurentske performanse i može se meriti na osnovu statističkih podataka. Ovo ukazuje na status destinacije na osnovu objektivnih merenja u odnosu na akcije koje su preduzete i sprovedene u prošlosti. Konkurentski potencijal se odnosi na to šta

---

<sup>356</sup> Kozak, M. (1999) Destination competitiveness measurement: Analysis of effective factors and indicators. *The 39th. European Regional Science Association Conference (No. 289)*. Vienna: European Regional Science Association. p.3-4 Dostupno na: <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa99/Papers/a289.pdf> – pristup sajtu. april 2013.

<sup>357</sup> Isto, p. 4

destinacija može da postigne – svi faktori i determinante koje mogu da utiču na konkurentnost destinacije. To je *ex ante* koncept i razvojno orijentisani pristup.<sup>358</sup> Navedena dva pristupa su usko povezana i nedeljiva jer je prvo potrebno odrediti konkurentski položaj i slabosti konkurentne pozicije, a zatim definisati potencijale razvoja koji utiču na postizanje bolje konkurentne pozicije na tržištu.

Postoje i pristupi koji definišu merenje atraktivnosti turističke destinacije u kontekstu definisanja konkurentne pozicije i atraktivnosti destinacije za same turiste. Stoga veliki je značaj koji imaju atrakcije, odnosno atraktivnosti turističke destinacije, kao jedan od osnovnih elemenata destinacijskog proizvoda. U tom kontekstu atraktivnost se meri na osnovu IDA<sup>359</sup> grupe indikatora čiji se „obračun zasniva na pretpostavci da turista, tokom procesa donošenja odluka, povezuje različite karakteristike destinacije sa jednim ili više svojih uverenja i osećanja“<sup>360</sup> a u odnosu na iskustvo i doživljaj koji je imao/stekao tokom boravka u drugim destinacijama. Ovakav pristup može biti dobra osnova za merenje konkurentnosti turističke destinacije sa aspekta turističke tražnje.

Pristupi merenju konkurentnosti turističke destinacije evoluirali su tokom dinamičnog razvoja turizma, naročito poslednjih decenija, definišući različite okvire, modele i pokazatelje konkurentnosti koji se koriste za utvrđivanje konkurentne pozicije destinacije na tržištu.

### **2.5.1 Pokazatelji konkurentnosti turističke destinacije**

Prema UNWTO pokazatelji predstavljaju setove informacija formalno izabranih za redovno merenje promena u vezi sa sredstvima i pitanjima koja su ključna za razvoj turizma i upravljanje turističkom destinacijom.<sup>361</sup>

Kako naglašavaju *Dwyer* i *Kim*, pokazatelji konkurentnosti turističke destinacije mogu se kvalifikovati kao objektivni ili subjektivni. Objektivni indikatori su oni koji su objektivni ili kvantitativno merljivi dok subjektivno merljivi indikatori su kvalitativno merljivi i odnose se na percepciju potrošača<sup>362</sup> Na osnovu navedenog pristupa *Dwyer*-a i *Kim*-a kao i *Kozaka*<sup>363</sup> indikatori se generalno mogu svrstati na kvalitativno i kvantitativno merljive.

Suština definisanja indikatora konkurentnosti bi trebalo da bude bazirana na opravdanosti upotrebe tih indikatora na konkretnom primeru destinacije čija je konkurentnost predmet merenja. S druge strane, važna je i upotrebljivost definisanih indikatora na konkurentski set, glavne konkurente, odnosno njihova značajnost (koja bi trebalo biti

---

<sup>358</sup> Papp, Z, Raffay, A. (2011). Factors influencing the tourism competitiveness of former socialist countries, *Human Geographies. Journal of Studies and Research in Human Geography* 5.2, pp. 21-30, p.24.

<sup>359</sup> Index of destination attractiveness

<sup>360</sup> Krešić, D, Prebrežac, D. (2011). Index of destination attractiveness as a tool for destination attractiveness assessment, *Tourism - An International Interdisciplinary Journal* 59(4), pp. 497-517

<sup>361</sup> UNWTO (2015). Indicators of Sustainability for Tourism Destinations –

<http://sdt.unwto.org/en/content/indicators-sustainability-tourism-destinations> – Pristup sajtu, april 2015

<sup>362</sup> Dwyer, L, Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: A model and Determinants“, *Curent Issues in Tourism*, vol. 6, issue 5, pp. 375-376.

<sup>363</sup> Kozak, M. (1999) Destination competitiveness measurement: Analysis of effective factors and indicators. *The 39th. European Regional Science Association Conference (No. 289). Vienna: European Regional Science Association.* p.3-4 Dostupno na: <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa99/Papers/a289.pdf> – pristup sajtu. april 2013.

podjednaka), i vrednost. Suštinski da bi se izračunala srednja vrednost, pretpostavimo na skali od 1 do 5, pre toga je neophodno ponderisanje važnosti izabranih indikatora odnosno određenih faktora konkurentnosti. Ovakav pristup šire bi se mogao primeniti u procesu merenja konkurentnosti na osnovu uporedne analize sa definisanim konkurentskim setom s obzirom da u tom slučaju definisani indikatori mere istu pojavu.

Neophodno je razumevanje da ne postoje univerzalni i opšte primenjivi modeli za merenje konkurentnosti koji mogu obuhvatiti indikatore, u širem smislu detaljne analize, koji su opšte primenjivi na svaku turističku destinaciju. U prilog tome govori i studija *King-a* i *Cheng-Fei Lee-a* koji na primeru Tajvana identifikuju faktore konkurentnosti u banjskom turističkom sektoru naglašavaju da je potrebno razviti model konkurentnosti koji je primenljiv na destinacije koje poseduju attribute banjskog turizma<sup>364</sup>.

S druge strane „destinacijska konkurentnost bi trebalo nešto da objašnjava. Sveobuhvatan i vešto osmišljen model destinacijske konkurentnosti je od male vrednosti osim ako se odnosi na performanse destinacije. U tom slučaju destinacijska konkurentnost je teorijski sklop u sistemu uzročno-posledičnih veza.“<sup>365</sup>

Generalno posmatrano trebalo bi se ograničiti na definisanje modela i indikatora koji obuhvataju relevantne pokazatelje konkurentnosti svojstvene definisanom konkurentskom setu. Definisanje konkurentskog seta u suštini se zasniva na odabiru turističkih destinacija s kojima postoji mogućnost uporede na osnovu nekoliko dodirnih kriterijuma. *Kozak* i *Rimington*<sup>366</sup> ističu da je prilikom definisanja konkurentskog seta za turističku destinaciju potrebno poći od uspostavljenih kriterijuma za definisanje direktne konkurencije (definisanje konkurenata na osnovu tržišnog segmenta prema kome se destinacije usmeravaju i sl.).

U literaturi i praksi moguće je pronaći različite pristupe u definisanju konkurentskog seta. Sopstveno glediše autora u ovoj disertaciji, zasnovano na širokom izučavanju literature i primera, upućuje na nekoliko mogućih faktora koji mogu uticati na uspostavljanje osnove za definisanje konkurentskog seta:

- Vrsta destinacijskog proizvoda
- Tržišni segment prema kome se usmerava destinacija
- Oblici turizma (merenje i upoređivanje u okviru pojedinih oblika turizma koje karakterišu destinacije)
- Geografska distanca od većih emitivnih tržišta
- Zemlje u okruženju i sl.

Odabir konkurenata prema vrsti destinacijskog proizvoda je pristup koji najpribližnije definiše direktnu konkurenciju. Pri odabiru indikatora, na ovaj način, izbegava se problem šire upotrebljivosti definisanih pokazatelja jer su oni primenjivi u poređenju sa destinacijom koja

---

<sup>364</sup> Cheng-Fei Lee, King, B. (2006). Assessing Destination Competitiveness. An Application to the Hot Springs Tourism Sector, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, Vol. 3, Issue 3, pp. 179-197.

<sup>365</sup> Mazanec, J. A, Wober, K, & Zins, A. H. (2007). Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation?. *Journal of Travel Research*, 46(1), pp.86-95., p.88

<sup>366</sup> Kozak, M, Rimington, M. (1999) Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings, *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), pp. 273-283. p. 276  
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431999000341> - Pristup sajtu, april 2011.

ima slični ili istu vrstu turističkog proizvoda i poseduju zajedničke karakteristike. Tako se mogu izbeći greške koje se javljanju kod merenja nemerljivog između dve ili više turističkih destinacija. Vrsta proizvoda i oblici turizma koje destinacija razvija su u čvrstoj međuvezi i ovde ih ne bi trebalo razdvajati.

Tržišni segmenti, s druge strane, su relativno nestalni osim, uslovno rečeno, ako se radi o destinacijama koje su specijalizovane za određeni vid turizma i samim tim za uži tržišni segment. Ukoliko govorimo o turističkoj tražnji uopšte onda je potrebno ukazati na neophodnost definisanja jasnih i konkretnih kriterijuma koji opredeljuju odabir konkurentskog seta. Slično je i prilikom definisanja konkurenata na osnovu geografske distance od većih emitivnih tržišta s tim što takođe treba prilikom odabira konkurentskog seta voditi računa o značajnosti čvrstih kriterijumima. Zemlje u okruženju mogu biti posmatrane kao konkurenti. Primer je analiza konkurentnosti Rumunije kao turističke destinacije koja izdvaja osam zemalja geografski bliskih Rumuniji za koje se smatra da na osnovu geografskog položaja i blizine predstavljaju konkurente za uporednu analizu rezultata u indeksu konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma: Bugarska, Srbija, Mađarska, Češka, Slovačka, Poljska i Ukrajina<sup>367</sup>.

*Eraqi* ističe, analizirajući integrisano upravljanje kvalitetom u cilju postizanja konkurentnosti turizma u Egiptu, da „menadžment mora da kreira odgovarajuće indikatore za merenje nivoa turističkog zadovoljstva, zadovoljstva profesionalaca u turizmu, kvaliteta života lokalnog stanovništva, uticaja na lokalnu ekonomiju i uticaja na životnu sredinu“<sup>368</sup>. Akcenat je postavljen pre svega na zadovoljstvo turističke tražnje i efekte koje razvoj turizma ima na ekonomiju i životnu sredinu.

Jedan drugačiji pristup, kojim se definiše mapa indikatora konkurentnosti, izdvaja opšte pokazatelje konkurentnosti prikazane kroz indikatore ponašanja (*Behaviour Indicators*) i faktore objašnjenja (*Explanatory Factors*)<sup>369</sup>. U prvu grupu se svrstavaju pokazatelji trgovinskog bilansa, tržišnog učešća (u međunarodnom i domaćem turizmu) i penetracije uvoza kao oni koji su deo tržišta, dok u pokazatelje koji su van tržišta svrstava se bruto društveni proizvod po glavi stanovnika i prividna produktivnost. S druge strane u faktore objašnjenja kao deo tržišta uključuju cene, devizni kurs, kvalitet raspoloživih usluga, a faktori uticaja koji se nalaze van tržišta obuhvataju troškove rada i prihode, proizvodne faktore, inovacije i slične faktore.

Kao što je ranije naglašeno, odabir relevantnih indikatora obuhvata detaljnu analizu koja mora rezultirati odabirom pokazatelja po kriterijumu njihove primenljivosti na primeru konkretne/konkretnih turističkih destinacija. Stoga veoma je važno definisati šta se želi izmeriti i s kojom destinacijom je potrebno meriti se. U zavisnosti od toga mogu se meriti i sledeći indikatori primenjeni na sistem turizma: bruto društveni proizvod i učešće turizma u

---

<sup>367</sup> Corina, G. (2008) Evaluating the Competitiveness of the Tourism in Romania, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Vol. 17 Issue 2*, pp. 187-192, p.191

<sup>368</sup> Eraqi, M.I. (2009). Integrated quality management and sustainability for enhancing the competitiveness of tourism in Egypt, *International Journal of Services and Operations Management 2009 – 5(1)*, pp. 14 - 28, p. 24.

<sup>369</sup> Costa, A, Goma, C, Lopez, X. (2006). Indicators of the Competitive Position of Tourism in Catalonia, *Statistical Institute of Catalonia, Cáceres (Spain), November 14-16*, <http://biblio.idescat.cat/docs/docest/icptc.pdf> - Pristup sajtu, jun, 2011.

ukupnom bruto društvenom proizvodu, cene u turizmu, zaposlenost u turističkoj delatnosti i onim delatnostima koje su komplementarne turizmu, platni bilans vezan za turističku potrošnju, fiskalna i monetarna politike u turističkoj delatnosti i sl. zasnovano opet na poređenju sa konkurentima.

Ovi faktori su važni i prikazuju realno stanje turizma i učešće turizma kao ekonomske aktivnosti u ukupnom privrednom razvoju. Međutim, ukoliko se dublje želi izmeriti konkurentnost turističke destinacije, uspostaviti osnov za pronalaženje nedostataka, ustanoviti ono što je potrebno promeniti i na određeni način uporediti sa glavnim konkurentskim setom, neophodno je preciznije definisanje pokazatelja za merenje konkurentnosti po više osnova. Takvi pokazatelji bi trebalo da budu u bližoj korelaciji sa turizmom, odnosno sa karakteristikama vezanim konkretno za konkurentnost turističke destinacije, tj. turizam kao ekonomsku aktivnost u destinaciji. Tako definisani indikatori relevantni su u merenju efikasnosti turističke destinacije, a kao važan zadatak javlja se merenje performansi u svakoj oblasti u poređenju sa ključnim konkurentima kako bi se utvrdile strateške mere potrebne da se održi ili ojača pozicija na tržištu<sup>370</sup>. Merenje i analiza učinaka se postavlja kao „centralno pitanje upravljanja... gde u cilju obezbeđivanja smernica kreatorima politike, da se isprave neefikasni pravci upravljanja i promovišu pozitivni efekti konkurencije, merenje performansi postaje osnov“<sup>371</sup> daljeg unapređenja konkurentne pozicije.

Prilikom definisanja indikatora za merenje konkurentnosti „jasno je da će neki od pokazatelja biti mnogo važniji od drugih u smislu njihovog uticaja. Turistička destinacija koja želi unaprediti konkurentski položaj trebalo bi da fokusira svoju pažnju i ograničene resurse na one indikatore koji će najverovatnije imati najveći pozitivni uticaj“<sup>372</sup>. Svakako da bi se do toga došlo potrebno je prvo meriti stanje odabranih indikatora što ukazuje da se javlja velika odgovornost u procesu odabira relevantnih pokazatelja.

Pored definisanja indikatora za merenje konkurentnosti u poređenju sa konkurentskim setom, važno je spomenuti i nadovezati stav koji *Porter* izdvaja kroz analizu važnih komponenti u merenju konkurencije. On navodi da je potrebno analizirati postojeće konkurente, što je u određenoj osnovi povezano sa definisanim konkurentskim setom, ali i potencijalne konkurente koji se mogu pojaviti na tržištu<sup>373</sup>. Stoga bi možda indikatori za merenje konkurentnosti trebali biti definisani u svojevrsnom proaktivnom pristupu koji dugoročno određuje glavne komponente konkurencije i konkurentskog seta. Porter naglašava dalje da su važne komponente koje je potrebno ispitati: budući ciljevi konkurencije, koji su važni u domenu predviđanja i strateških promena, zatim analiza i identifikovanje pretpostavki

---

<sup>370</sup> Cracolici, M, F, Rietveld, P, Nijkamp, P. (2006) Assessment of Tourist Competitiveness by Analysing Destination Efficiency. Tinbergen Institute Discussion Paper No. TI 06-097/3. <http://ssrn.com/abstract=942729> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.942729>- p.14. – Pristup sajtu, oktobar, 2012.

<sup>371</sup> Botti, L, Peypoch, N, Robinot, E, Solonadrasana, B. (2009). Tourism destination competitiveness: the French region case, *European Journal of Tourism Research*, 2(1), pp. 5–24., 2009. p. 5.

<sup>372</sup> Crouch, G.I. (2008). Expert Judgment of Destination Competitiveness Attributes, *proceedings of Tourism and Hospitality Research, Training and Practice: "Where the 'bloody hell' are we?": 18th Annual Council for Australian University Tourism and Hospitality Education (CAUTHE) Conference, Surfers Paradise, Qld., 11-14 February, Griffith University, Gold Coast, Qld.* p. 4 - <http://www.griffith.edu.au/conference/cauthe2008/cauthe-2008-proceedings.pdf> - Pristup sajtu, avgust, 2013

<sup>373</sup> Porter, M., E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, p. 49.

konkurenata o njima samima, o privredi i drugim konkurentima, istorija poslovanja kao važan indikator za ciljeve i pretpostavke, postojeća strategija, promene u strategiji, sposobnosti konkurencije<sup>374</sup> i sl.

Kako bi se preciznije izvršila sinteza postojećih indikatora za merenje konkurentnosti turističke destinacije i sagledala njihova mogućnost primene na primeru Srbije u narednom delu rada izvršen je pregled i kraća analiza savremenih pristupa i modela za merenje konkurentnosti turističke destinacije. Pregled savremenih postojećih modela i pokazatelja konkurentnosti u osnovi je poslužio uspostavljanju osnova modela za merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

## 2.5.2 Modeli konkurentnosti turističke destinacije

Merenje konkurentnosti turističke destinacije bi trebalo u osnovi da bude kontinuiran proces zasnovan na stalnom praćenju stanja pokazatelja konkurentnosti. Danas najveću primenu u takvom procesu nalazi nekoliko najznačajnijih modela za merenje koji definišu pokazatelje konkurentskog položaja turističke destinacije. Među njima moguće je izdvojiti model Svetskog ekonomskog foruma (*WEF T&TCI*), model koji su predložili *Ritchie* i *Crouch* i, kao sintezu ranijih modela sa određenim stepenom primenjenih inovacija i unapređenja, Integrirani model konkurentnosti.

Definisanje relevantnih indikatora, tokom evolucije merenja konkurentnosti u turizmu, bilo je zasnovano na različitim pristupima koji su se ogledali u određenim modelima konkurentnosti. Takvi pristupi su rezultirali definisanjem pokazatelja čija je primena manje ili više opravdana u konkretnom merenju konkurentskog položaja određene turističke destinacije na savremenom turističkom tržištu.

Kako bi se u osnovi analizirao evolutivni pravac razvoja modela kojim su definisani indikatora za merenje konkurentnosti turističke destinacije biće navedeni neki od značajnijih modela koji su prethodili danas, jednim od opšte prihvaćenih: modelu Svetskog ekonomskog foruma, *Ritchie*-jevom i *Crouch*-evom modelu i Integrisanom modelu konkurentnosti.

### 2.5.2.1 Razvoj modela za merenje konkurentnosti i njihova relevantnost u opštoj primeni

*Keyser* i *Vanhove* su 1994. godine predložili osnove modela za merenje konkurentnosti kroz analizu osam destinacija na Karibima. Predloženi model obuhvata pet grupa indikatora konkurentnosti.<sup>375</sup>

1. Makroekonomski indikator;
2. Indikatori na strani ponude;
3. Indikatori vezani za transport;
4. Indikatori vezani za tražnju;
5. Indikatori koji se odnose na turističku politiku.

---

<sup>374</sup> Isto, pp. 50-71.

<sup>375</sup> De Keyser, R, Vanhove N. (1994). The Competitive Situation of Tourism in the Caribbean Area- Methodological Approach, *Tourism Review*, vol. 49 issue 3, pp. 19-22.

Nadovezujući se na prethodne pristupe koji su definisali najznačajnija polja odnosno elemente konkurentnosti turističke destinacije (*Poon*, konkurentski uspeh, *Go* i *Govers*, sedam atributa – što je ranije objašnjeno u radu) Keyser i Vanhove uvode i determinante transportnog sistema. Model meri pokazatelje prikazane na slici 13.

Treba imati u vidu da je ovaj model razrađen na konkretnom primeru osam destinacija na Karibima i neki indikatori se ne mogu primeniti na sve destinacije. Kao primer je ponuda krstarenja koji kao pokazatelj možda iz objektivnih razloga ne može biti ispitan na svakoj destinaciji. Na osnovu toga ovaj model se može iskoristiti za ocenu konkurentnosti u poređenju sa destinacijama sa sličnim karakteristikama gde postoji mogućnost ispitivanja svih indikatora. Determinante transportnog sistema ukazuju na važan deo koji se odnosi na fizičku pristupačnost turističke destinacije.

Slika 13. Indikatori konkurentnosti turističke destinacije (Keyser i Vanhove 1994.)

Makroekonomski indikatori	Ponuda	Determinante transportnog sistema	Tražnja	Turistička politika
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realni devizni kurs</li> <li>• Raspoloživost kapitala</li> <li>• Fiskalna politika (uvoz, porezi, porez na dobit, boravišna taksa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistički proizvod (smeštaj, atrakcije, dodatna ponuda, cene)</li> <li>• Radna snaga (raspoloživost, cena, kvalitet i nivo obrazovanja,)</li> <li>• Infrastruktura (saobraćajne veze, javna dobra)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raspoloživost i dostupnost prevoznih kapaciteta (razvoj i kvalitet, preovlađivanje jednih vidova prevoza u odnosu na druge)</li> <li>• Raspoloživost čarter prevoza</li> <li>• Ponuda krstarenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouzdanost na tržištu</li> <li>• Uspešan marketing</li> <li>• Zastupljenost na međunarodnom tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucije</li> <li>• Definisane i efikasne i efektivne turističke politike</li> <li>• Analiza i planiranje</li> <li>• Podrška vlade i državnih institucija</li> </ul>

Izvor: De Keyser, R, Vanhove N. (1994). The Competitive Situation of Tourism in the Caribbean Area- Methodological Approach, *Tourism Review*, vol. 49 issue 3, p. 22.

Drugi izdvojeni značajan model je *Kim-ov* model konkurentnosti turističke destinacije. *Kim-ov* model prema *Dwyer-u*<sup>376</sup>, deli indikatore u četiri grupacije: primarni izvori konkurentnosti, sekundarni izvori konkurentnosti, tercijarni izvori konkurentnosti i posledični faktori konkurentnosti. Na slici 14 je prikazan šematski prikaz razvrstanih skupina indikatora konkurentnosti prema primatu koji imaju u odnosu na druge.

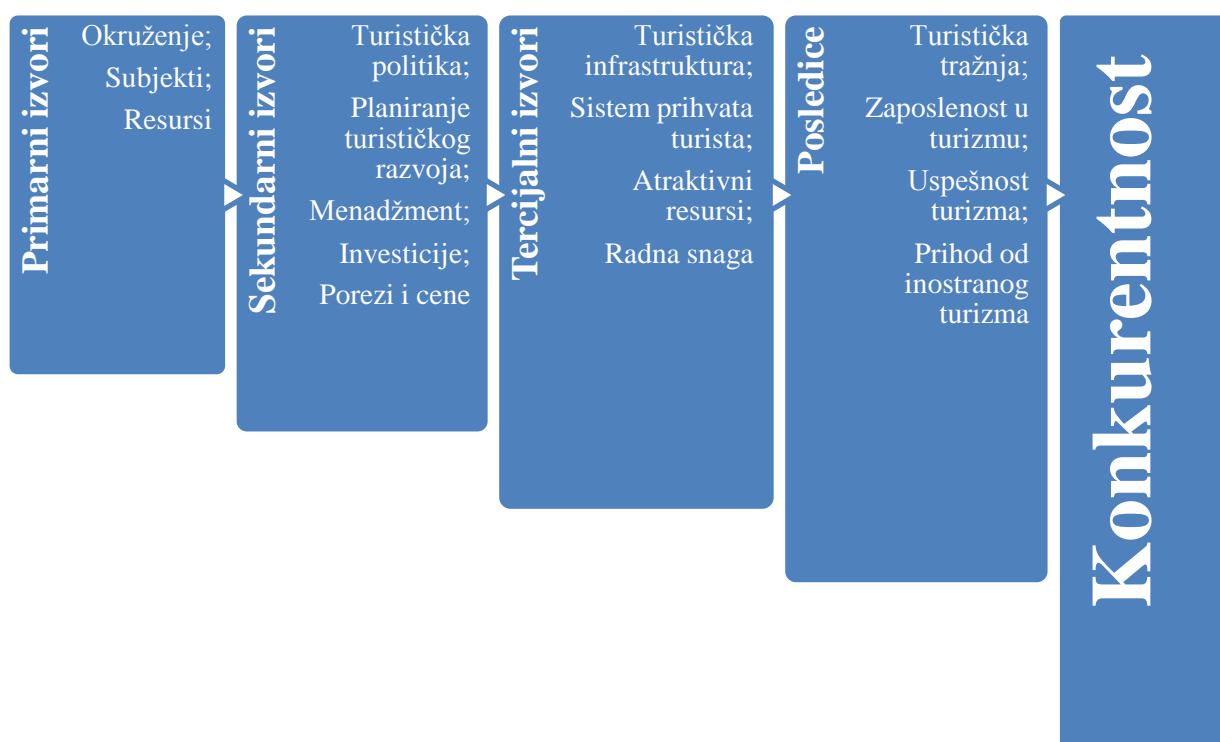
<sup>376</sup> Dwyer, L., & Kim, C. W. (2001). Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea. Canberra: Department of Industry Science and Resources. [http://www.dfat.gov.au/akf/program\\_activities/destination\\_competitiveness.pdf](http://www.dfat.gov.au/akf/program_activities/destination_competitiveness.pdf) - Pristup sajtu, jun 2009.

Svaka od četiri grupacije sadrži elemente koji se dalje mogu objasniti na sledeći način:<sup>377</sup>

1. Primarne izvore konkurentnosti čine:

- Okruženje (političko, ekonomsko, socijalno, kulturno, tehnološko, poslovno, međunarodno);
- Subjekti (političke institucije - ministarstva i sl., vladini zvaničnici, avio-kompanije, turističke agencije, hoteli, preduzeća iz oblasti prehrambene industrije);
- Resursi (kulturni, istorijski, prirodni).

Slika 14. Kim-ov model konkurentnosti turističke destinacije



Izvor: Dwyer, L., & Kim, C. W. (2001). Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea. Canberra: Department of Industry Science and Resources. Dostupno na: [http://www.dfat.gov.au/akf/program\\_activities/destination\\_competitiveness.pdf](http://www.dfat.gov.au/akf/program_activities/destination_competitiveness.pdf) - Pristup sajtu, jun 2009.

2. Sekundarne izvore konkurentnosti čine:

- Turistička politika (delotvornost turističke politike i njena primena, usklađenost sa opštim zajedničkim ciljevima, zaštita životne sredine, investicije, konkurentnost u javnom sektoru, vladine mere vezane za ekonomiju);

<sup>377</sup> Omerzel, D.G. (2005). *Konkurentnost Slovenije kot turistične destinacije*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, magistrsko delo. str. 42-43.



- Planiranje turističkog razvoja (podrazumeva zajedničko delovanje svih turističkih subjekata zarad stvaranja dodatnih vrednosti, a sve u smeru održivog razvoja turizma);
- Menadžment (način vođenja turističke politike, planiranje i upravljanje turističkom destinacijom);
- Investicije (ulaganja u obrazovanje i izgradnju konkurentnosti destinacije);
- Porezi i cene (ako država propisuje visoke poreze i ako su visoke cene usluga i proizvoda u destinaciji to u velikoj meri negativno utiče i slabi konkurentnost turističke destinacije).

### 3. Tercijarni izvori konkurentnosti su:

- Turistička infrastruktura (saobraćajne veze, dostupnost informacija o destinaciji, raspoloživost smeštajnih kapaciteta, događaji, manifestacije i međunarodni kongresi);
- Sistem prihvata turista (pružanje potrebnih informacija turistima, putokazi na stranom jeziku, gostoljubivost i finansijske usluge);
- Atraktivni resursi;
- Radna snaga (nivo obrazovanja zaposlenih u turističkoj delatnosti, kvalitet usluga)-

### 4. Posledični izvor konkurentnosti predstavlja rezultante prethodne tri skupine:

- Turistička tražnja;
- Zaposlenost u turizmu (broj radnih mesta u turističkom sektoru, produktivnost i rast broja radnih mesta na godišnjem nivou);
- Uspešnost turizma (stopa rasta broja turista, prosečan broj noćenja, prihodi od turizma, udeo prihoda od turizma u ukupnom bruto društvenom proizvodu, );
- Prihodi od inostranog turizma (nevidljivi izvoz).

Svakako postavlja se pitanje zašto je izvore odnosno indikatore potrebno podeliti u primarne, sekundarne, tercijarne i posledične jer se u praksi oni prepliću i uzajamno su međuzavisni pa zbog toga veća važnost određenih, u celokupnoj konkurentnosti turističke destinacije, možda ne bi mogla biti u potpunosti argumentovana osim u delu da konkurentnost treba da dovede do rezultata u posledičnim izvorima kao najvažnijim.

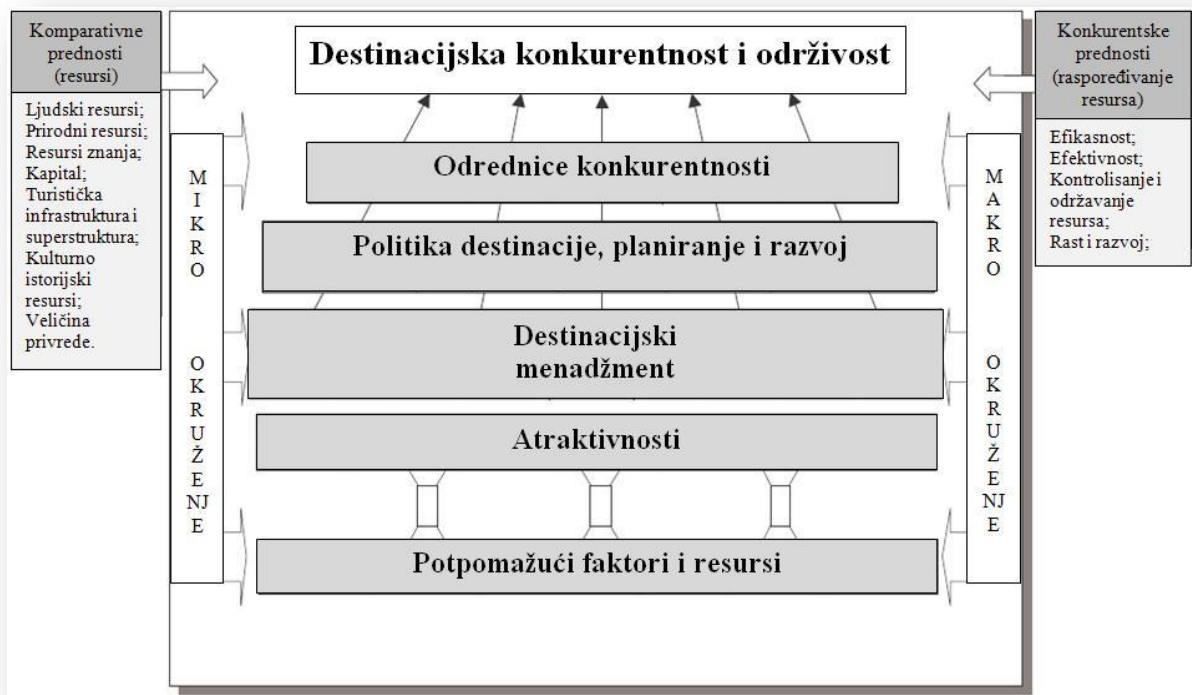
*Ritchie i Crouch*<sup>378</sup> su razvili i predstavili svoj model konkurentnosti 1999. godine na 43. kongresu AIEST-a (Međunarodno udruženje naučnih eksperata u turizmu). Ovaj model je tokom godina dopunjavan sa nekoliko faktora (slika 15).

---

<sup>378</sup> Crouch, G.I. (2006). Destination Competitiveness –Insights into Attribute Importance. *International Conference of Trends, Impacts and Policies on Tourism Development*, p. 7.

Model posebno izdvaja komparativne i konkurentske prednosti. Pored toga definiše i dva okruženja: globalno (makro) okruženje - sastoji od mnogih faktora koji su deo većeg sistema – ekonomski, tehnološki, socijalni, kulturni, ekološki, politički i demografski faktori, i ono je podložno stalnim promenama. Mikro okruženje s druge strane se sastoji od akcija i aktivnosti koje utiču na ciljeve svih aktera u sistemu turizma bilo da su to pojedinačna preduzeća turističke privrede ili grupa preduzeća koji jednim delom čine destinaciju.

Slika 15. Model konkurentnosti (Ritchie i Crouch)



Izvor: Crouch, G.I. (2006). Destination Competitiveness –Insights into Attribute Importance. *International Conference of Trends, Impacts and Policies on Tourism Development*, p. 7.

Najvažniji indikatori svrstani su u pet grupa:<sup>379</sup>

Prvu grupu čine **atraktivnosti** koje podrazumevaju primarne elemente u destinaciji i oni predstavljaju glavne motivatore koji mogu uticati na posetu turističkoj destinaciji. „Ovi resursi su bitan uzrok koji podstiče turistu da izabere jednu destinaciju, a ne neku drugu“<sup>380</sup>. To su:

- Reljef i klima;
- Kulturni i istorijski resursi;
- Aktivnosti u destinaciji;
- Posebni događaji;

<sup>379</sup> Ritchie, B.R.J, Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, pp. 63-77.

<sup>380</sup> Crouch, G.I. (2006). Destination Competitiveness –Insights into Attribute Importance. *International Conference of Trends, Impacts and Policies on Tourism Development*, p. 6.

- Zabava;
- Turistička suprastruktura (smeštaj, restorani, javni prevoz);
- Specifični razlozi za posetu (porodični, verski, sportski, poslovni).

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

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

U treću grupu spadaju turistička **politika destinacije, planiranje i razvoj**. Turistička politika i strateško planiranje predstavljaju pokretač i vodič ka razvoju turizma destinacije ali na taj način da se primat stavlja na konkurentnost i održivi razvoj turističke destinacije. Stoga sledeći elementi imaju veliki uticaj na postizanje tog cilja:

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

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

- Organizovano upravljanje destinacijom;
- Marketing;
- Kvalitet usluge i turističkog iskustva;
- Prikupljanje podataka i istraživanje;
- Razvoj ljudskih resursa i obrazovanje;

- Krizni menadžment;
- Upravljanje resursima;
- Rizik prilikom ulaganja kapitala;
- Turistička inspekcija.

Karakteristično je isticanje značaja destinacijskog menadžmenta u kontekstu da se „fokusira na aktivnosti koje mogu da utiču na druge komponente“<sup>381</sup> modela. Stoga uloga destinacijskog menadžmenta u postizanju konkurentnosti turističke destinacije ima dodatnu težinu i značaj.

U petoj, grupi se nalaze **odrednice konkurentnosti**. Konkurentnost destinacije je veoma zavisna od ovih faktora. S druge strane ovi faktori se u velikoj meri nalaze van uticaja turističke privrede kao samostalnog sektora:

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

Važnost navedenih faktora nije podjednaka za konkurentnost turističke destinacije ali nemoguće je u potpunosti ih odvojiti jer je njihova međuzavisnost očigledna. Atraktivni resursi su, recimo, mnogo važniji od faktora podrške ali njihovo postojanje bez odgovarajuće infrastrukture je nedovoljno za izgradnju čvrste konkurentne pozicije na tržištu. Prilikom merenja na konkretnom primeru određene turističke destinacije moguće je svakako zaključiti koji indikatori su za konkretnu destinaciju važniji. Na primer, za neke destinaciju sigurno važi da su reljef i klima mnogo važniji i značajniji nego kulturno i istorijsko nasleđe ili obrnuto u odnosu na poređenje sa definisanim konkurentskim setom.

*Ritchie*-jev i *Crouch*-ov model konkurentnosti, u najvećoj meri predstavljao je veoma dobar osnov za nastanak integrisanog modela konkurentnosti turističke destinacije<sup>382</sup> koji su razvili Dwyer i Kim. Integrisani model za merenje konkurentnosti uvodi tražnju kao posebnu odrednicu konkurentnosti. Takođe, ovaj model resurse deli na nasleđene i stvorene. Glavna karakteristika ovog modela jeste što prikazuje interakciju između svih izvora destinacijske konkurentnosti što ukazuje da konkurentnost turističke destinacije ne može da bude sama sebi cilj i krajnji cilj turističke politike već da bude sredstvo ka postizanju šireg regionalnog i

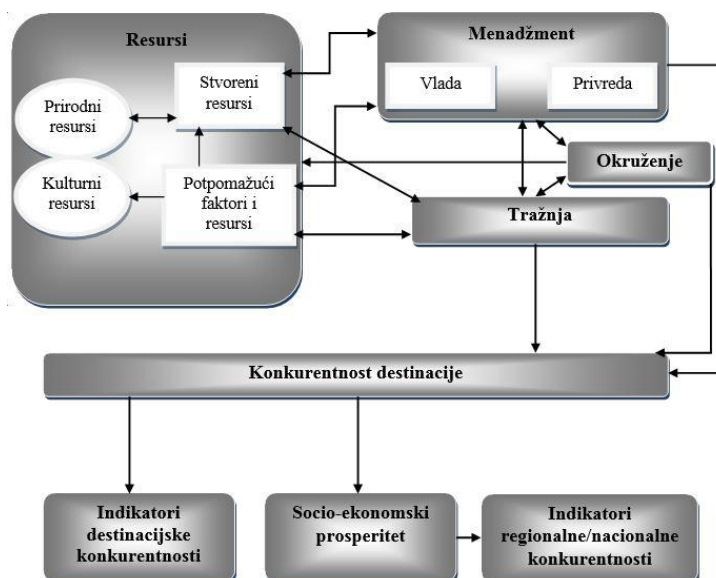
---

<sup>381</sup> Enright, M.J, Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management*, 25(6), pp. 777-788, p.778.

<sup>382</sup> Dwyer, L, Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: A Model and Determinants, *Current Issues in Tourism*, vol. 6, issue 5, pp. 369-414.

nacionalnog ekonomskog razvoja. „Uspeh u kreiranju održivog blagostanja za svoje stanovnike je merilo konkurentne destinacije.“<sup>383</sup>

Slika 16. Integrirani model konkurentnosti turističke destinacije



Izvor: Dwyer, L, Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: A model and Determinants, *Curent Issues in Tourism*, vol. 6, issue 5, pp. 369-414.

Pokazatelji integriranog modela za merenje konkurentnosti turističke destinacije obuhvataju sledeće elemente razvrstane po kategorijama:<sup>384</sup>

1. Resursi. Za stvorene, nasleđene resurse i potpomažuce faktore je karakteristično da zajednički čine destinaciju atraktivnom turistima i stvaraju osnov za uspešan turistički razvoj. Iz tog razloga čine jednu grupaciju indikatora vezanih za resurse. Prirodne resurse čini klima, planine, jezera, reke, more, plaže dok se pod kulturne resurse svrstavaju tradicija, običaji, jezik i istorijske znamenitosti. Stvoreni resursi su turistička infrastruktura, posebni događaji, razne turističke aktivnosti, zabava i kupovina. Potpomažuci resursi su osnovna infrastruktura (saobraćajna i druga), kvalitet usluge, dostupnost destinacije i gostoljubivost. Svi ovi resursi zajedno predstavljaju osnov konkurentnosti turističke destinacije. Ali ipak treba imati na umu da konkurentnost destinacije zavisi od njene sposobnosti da iskoristi svoje resurse ali i da stvori dodatnu vrednost.
2. Menadžment podrazumeva vladine aktivnosti i aktivnosti privrede koji zajednički moraju da unaprede kapacitete i na efikasan i efektivan način iskoriste potencijale koji se ogledaju u resursima. Vlada učestvuje u formiranju nacionalne turističke strategije, promociji turističkih proizvoda, obrazovanju turističkih kadrova dok preduzeća turističke privrede moraju

<sup>383</sup> Kim, C, Dwyer, L. (2003). Destination competitiveness and bilateral tourism flows between Australia and Korea. *Journal of Tourism Studies*, 14(2), pp. 55-67, p. 57

<sup>384</sup> Dwyer, L, Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: A model and Determinants, *Curent Issues in Tourism*, vol. 6, issue 5, pp. 369-414.

aktivno da učestvuju u programima obrazovanja i organizovanja kurseva i seminara, rade na formiranju i unapređenju kvaliteta turističkih proizvoda i sl. Deo sveukupnog menadžment sistema jeste i destinacijski menadžment čija se uloga ogleda u aktivnostima destinacijske menadžment organizacije, zatim u marketingu i menadžmentu destinacije, destinacijskoj politici, planiranju i razvoju, razvoju kadrova i što je veoma važno upravljanju životnom sredinom.

3. Kao što je ranije naznačeno, integrisani model izdvaja posebnu odrednicu za merenje konkurentnosti, turističku tražnju „sa elementima kao što je nivo potražnje za turističkim proizvodima destinacije, svest potrošača, percepcija i preferencije“<sup>385</sup>. Na svest potrošača veliki uticaj mogu imati marketing aktivnosti destinacije. Dobro izgrađen imidž destinacije utiče na percepciju potrošača što dalje utiče na broj poseta destinaciji, a sama poseta destinaciji zavisi od preferencija turista i destinacijske ponude odnosno kvaliteta turističkih proizvoda.
4. Okruženje obuhvata pozitivne i negativne elemente koji mogu imati različit uticaj na turizam u destinaciji. To su: položaj destinacije, konkurentsko mikro okruženje, makro okruženje, bezbednost i sigurnost kao i cene.

Integrisani model konkurentnosti se u odnosu na *Ritchie-jev* i *Crouch-ov* model konkurentnosti razlikuje u nekim značajnim karakteristikama:<sup>386</sup>

1. Integrisani model, za razliku od *Ritchie-vog* i *Crouch-vog* modela koji je linearan, prikazuje uzajamnu povezanost i zavisnost među elementima modela.
2. Napravljena je jasna razlika između stvorenih i nasleđenih resursa turističke destinacije.
3. Integrisani model izdvaja turističku tražnju kao jedan od važnih faktora za destinacijsku konkurentnost. Ističe se svest turista o destinaciji i destinacijskim proizvodima koje on sagledava i upoređuje sa konkurentskim destinacijama odakle proističe uočavanje razlika među destinacijama, što je od suštinske važnosti za uspostavljanje konkurentске pozicije na tržištu. S druge strane *Ritchie-jev* i *Crouch-ov* model ne daje značaj faktorima konkurentnosti na strani tražnje već samo ponudi čime ne može da se uspostavi potpuna slika konkurentnosti.
4. Integrisani model ne izdvaja politiku destinacije, planiranje i razvoj kao posebnu grupaciju već te elemente uključuje u menadžment.
5. Integrisani model pravi jasnu razliku između turističke suprastrukture i osnovne infrastrukture.

---

<sup>385</sup> Isto, p. 372.

<sup>386</sup> Isto, p. 374.

6. Integrisani model izdvaja kupovinu (*shopping*) kao važan element konkurentnosti dok u *Ritchie-vom* i *Crouch-ovom* modelu on ne postoji kao poseban.

Integrisani model jasno pokazuje povezanost i međuzavisnost između elemenata. Kao primer na šta se može odnositi ta međuzavisnost jeste da jedna destinacija može izgraditi smeštajne kapacitete u skladu sa svojim prirodnim resursima ali s druge strane oblik i vrsta prirodnih resursa može da odredi razvoj i infrastrukture i turističke suprastrukture. Nasleđeni i stvoreni resursi mogu da utiču na potpomažuće faktore koji s druge strane stvaraju temelj za razvoj turizma i razvoj novih resursa. Upravo ovaj primer pokazuje višesmernost i međusobnu povezanost elemenata koje sadrži integrisani model konkurentnosti turističke destinacije. U skladu s tim može poslužiti i kao osnova za uspostavljanje modela za merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

OECD, na osnovu ankete i stepena slaganja zemalja članica OECD-a, takođe uspostavlja okvir za definisanje indikatora konkurentnosti, odnosno ključnih elemenata koji se mogu uzeti u razmatranje prilikom ocene konkurentnosti turizma u zemljama OECD-a.<sup>387</sup> Okvir prvo definiše ključne elemente konkurentnosti:

- Upravljanje turizmom;
- Razvoj proizvoda;
- Kvalitet turističkih usluga;
- Cenovna konkurentnost;
- Pristupačnost/povezanost;
- Brendiranje destinacije;
- Prirodni i kulturni resursi;
- Razvoj ljudskih resursa.

Na osnovu definisanih elemenata OECD detaljnije analizira i moguće indikatore za merenje konkurentnosti turizma svrstavajući ih u tri grupe:<sup>388</sup>

- Ključni indikatori – doprinos turizma BDP-u, ekonomska aktivnost posetilaca (prihodi), broj noćenja, nevidljivi izvoz usluga, produktivnost rada, paritet kupovne moći i cene usluga, vize, prirodni resursi i biodiverzitet, kulturni resursi, zadovoljstvo posetilaca, nacionalni turistički akcioni plan.
- Dopunski indikatori – diversifikacija i rast tržišta, zaposlenost u turizmu (starost, nivo obrazovanja, vrsta ugovora), indeks potrošačkih cena u turizmu, vazдушna povezanost i intermodalnost, OECD indeks boljeg života;

---

<sup>387</sup> Dupeyras, A, MacCallum, N. (2013). Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document, *OECD Tourism Papers*, 2013/02. doi: <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>

<sup>388</sup> Isto, p.17

- Indikatori budućeg razvoja – budžetska izdvajanja za turizam, „stopa mortaliteta“ kompanija, upotreba E-turizma i ostalih inovativnih usluga, struktura lanca vrednosti u turizmu.

Indikatori su razvrstani po kriterijumima performansi i uticaja turizma, sposobnosti destinacije da isporuči kvalitetne i konkurentne turističke usluge, atraktivnosti turističke destinacije i kriterijumu politike i ekonomskih mogućnosti. Indikatori su razvrstani na sledeći način: Ključni indikatori obuhvataju sve navedene kriterijume; dopunski su razvrstani po kriterijumu performansi i uticaja turizma, sposobnosti destinacije da isporuči kvalitetne i konkurentne turističke usluge i atraktivnosti turističke destinacije; a indikatori budućeg razvoja na osnovu sposobnosti destinacije da isporuči kvalitetne i konkurentne turističke usluge i politike i ekonomskih mogućnosti.

Na različitim primerima u praksi, u studijama i istraživanjima može se uočiti veća ili manja primena navedenih indikatora i modela. Kao opšte prihvaćen model, koji je korišćen u analizi konkurentnosti turizma na globalnom nivou, izdvaja se i model Svetskog ekonomskog foruma (*T&T Competitiveness Index*). U narednom poglavlju model će biti prikazan s aspekta definisanja pokazatelja koje obuhvata i kroz analizu primene metodologije na primeru Srbije kao turističke destinacije.

#### 2.5.2.2 Model konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma (*T&T Competitiveness Index*)

Svetski ekonomski forum istražuje konkurentnost zemalja u turizmu merenjem indeksa konkurentnosti (*Travel&Tourism Competitiveness Index*) koji se publikuje u godišnjem izveštaju<sup>389</sup>. Indeks konkurentnosti u turizmu predstavlja svojevrsni projekat koji je pokrenut zajedno sa Svetskom turističkom organizacijom. Podaci koji se koriste za analizu dobijeni su od međunarodnih institucija, institucija koje se bave turizmom, partnerskih institucija u analiziranim zemljama i od stručnjaka iz oblasti turizma.

Indeks konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma obuhvata nekoliko kategorija koje se ispituju kao kritične za ocenu nivoa konkurentnosti jedne destinacije. Sam indeks obuhvata četiri kategorije odnosno podindeksa od kojih svaki sadrži stubove i indikatore koji su osnovni pokazatelji konkurentnosti:<sup>390</sup>

1. Podindeks omogućeno okruženje;
2. Podindeks politike turizma i omogućavanja uslova;
3. Podindeks infrastrukture;
4. Podindeks prirodnih i kulturnih resursa.

Pokazatelji konkurentnosti razvrstani su u svaku od ove četiri grupe i odnose se na sledeći 14 stubova:

<sup>389</sup> The Travel & Tourism Competitiveness Report

<sup>390</sup> Crotti, R., Masrahi, T., (Eds.) (2015). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth through Shocks (p. 4). Geneva: World Economic Forum, Dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf)



1. Poslovno okruženje;
2. Bezbednost i sigurnost;
3. Zdravstvo i higijena;
4. Ljudski resursi i tržište rada;
5. Informaciono komunikacione tehnologije;
6. Davanje prioriteta turizmu;
7. Međunarodna otvorenost;
8. Konkurentnost cena;
9. Održivost životne sredine;<sup>391</sup>
10. Infrastruktura vazdušnog saobraćaja;
11. Infrastruktura drumskog saobraćaja i lučka infrastruktura;
12. Infrastruktura za pružanje turističkih usluga;
13. Prirodni resursi;
14. Kulturni resursi i poslovna putovanja

Svaki od ovih stubova ocenjen je posebno na osnovu pokazatelja i svaki od njih pripada jednom podindeksu. Njihovom ocenom dobijaju se rezultati za podindekse, a četiri podindeksa zajedno daju ocenu indeksa konkurentnosti. Navedeno može biti sagledano na slici 17.

Navedeni podindeksi i stubovi na slici 17 prvi put su primenjeni u izveštaju za 2015. godinu. Prethodnih godina pristup merenju konkurentnosti zasnivao se na podeindeksima i stubovima prikazanim na slici 18.

Važno je naglasiti da se podaci korišćeni za analizu i rangiranje zemalja, dobavljaju iz različitih izvora. Jednu grupu čine međunarodne institucije, koje su obezbedile podatke vezano za određene grupe pokazatelja na osnovu zvaničnih reprezentativnih statistika dok su rezultate za druge grupe indikatora dobijeni iz Ankete o mišljenju rukovodilaca<sup>392</sup>.

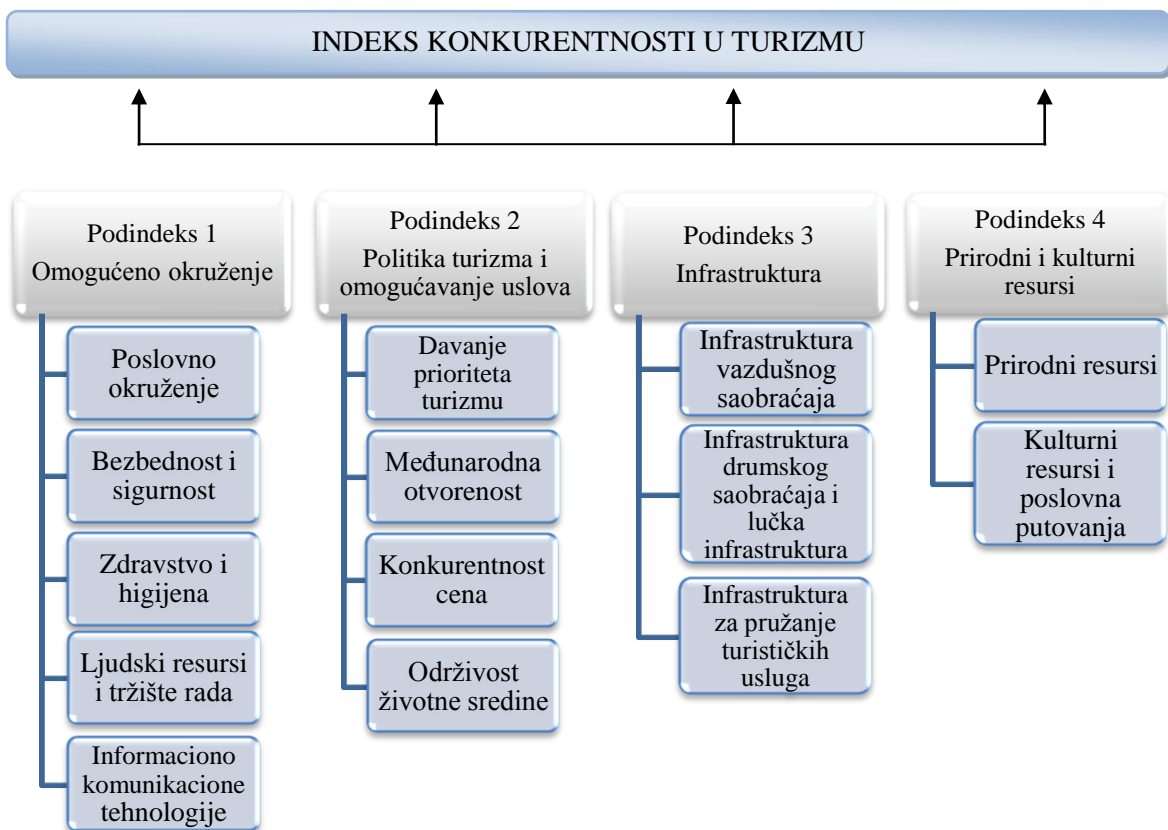
---

<sup>391</sup> Environmental sustainability

<sup>392</sup> Executive Opinion Survey - Rezultati vezani za anketu koja sagledava mišljenje rukovodilaca dobijaju se u saradnji sa partnerskim institucijama u zemljama čija se konkurentnost meri. U Srbiji partnerska instituciju za izveštaj iz 2013. godine, predstavlja FREN (Fondacija za razvoj ekonomske nauke). Postupak prikupljanja podataka (prema informacijama dobijenim od FREN-a), za indikatore obuhvaćene u ovoj anketi, obuhvata anketiranje rukovodilaca o stanju određenog pokazatelja, ocenjujući stanje u Srbiji na sedmostepenoj skali. To dalje ukazuje da je anketa definisana kao perceptivna. Ispitanici, na osnovu svog subjektivnog mišljenja, ocenjuju stanje pokazatelja u svojoj zemlji ali i u ostalim zemljama navedenim u izveštaju. Anketom je obuhvaćeno 100 top menadžera u Srbiji. Metodološki je uzorkovanje izvršeno na taj način što su ispitanici obuhvaćeni tako da reprezentuju odnos malih i velikih preduzeća kao i odnos sektora privrede u ukupnom BDP-u. Jedan broj menadžera svake godine ostaje isti, obezbeđujući vremensku reprezentativnost uzorka, dok je jedan broj menadžera definisan iz uzorka onih koji u istraživanjima za prethodne izveštaje nisu učestvovali u anketi. Anketni upitnik je isti za sve zemlje sveta. Objašnjenje metodološkog pristupa dobijeno je elektronskom poštom od FREN-a - <http://www.fren.org.rs/>

U cilju jasnije analize, a kako bismo imali jasniju sliku o izmerenim pokazateljima i načinu dobijanja podataka, u prilogu br. 1 su prikazani razvrstani pokazatelji, za model primenjen prethodno u izveštaju za 2013. godinu i za model primenjen u 2015. godini, pored kojih su naznačene skraćenice ili nazivi institucija koji obezbeđuju podatke kao i oznaka WEF, EOS (*World Economic Forum, Executive Opinion Survey*) kako bi bilo jasnije da je podatak dobijen na osnovu ankete o mišljenju rukovodilaca.

Slika 17. Kompozicija indeksa konkurentnosti u turizmu (2015. godina)



Izvor: Crotti, R., Masrahi, T., (Eds.) (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth through Shocks* (p. 4). Geneva: World Economic Forum, Dostupno na:

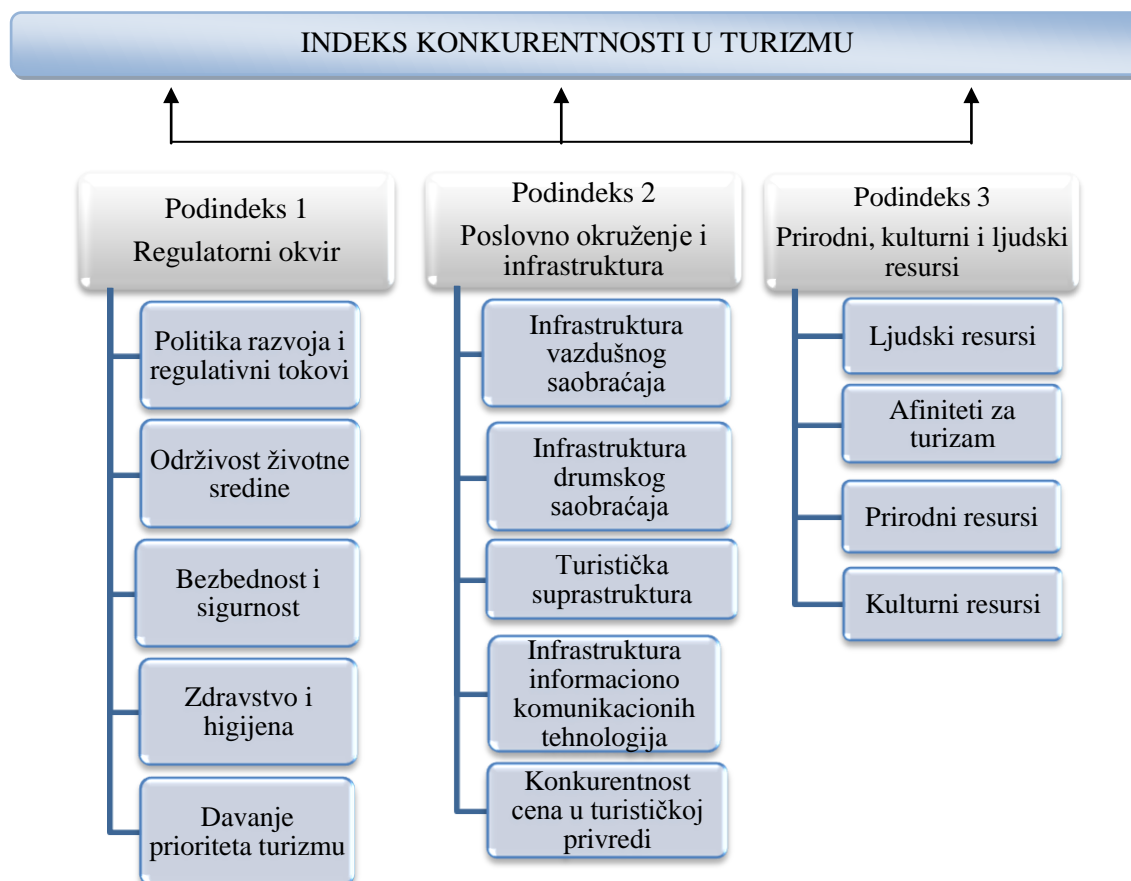
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) - pristup sajtu novembar, 2015.

Model pre 2015. godine meri ukupno 79 indikatora konkurentnosti. Od ukupnog broja 32 pokazatelja su vezana za anketu, odnosno mišljenje 100 ispitanih rukovodilaca odnosi se na ocenu 32 od ukupno 79 pokazatelja konkurentnosti. Izveštaj za 2015. godinu obuhvata ukupno 90 pokazatelja, a na osnovu ankete dobijene su ocene za 31 pokazatelj.

Osnovna razlika modela korišćenog u 2015. godini odnosi se na promene u broju stubova. Kako je prikazano na slikama 17 i 18 prethodni model sadrži tri stuba dok novi obuhvata četiri. Dalje promene očigledne su u broju pokazatelja koji su i po stubovima drugačije razvrstani. Određeni pokazatelji su isključeni u novom modelu ili su raščlanjeni na više pokazatelja. Evidentno je isključivanje najvećeg broja pokazatelja koji su se odnosili u prethodnom modelu na ljudske resurse, afinitete za turizam, prirodne resurse i kulturne resurse. Isključen je manji broj pokazatelja koji je pripadao regulatornom okviru, bezbednosti i sigurnosti, održivosti životne sredine, po jedan iz informaciono-komunikacione tehnologije i

infrastrukturu vazdušnog saobraćaja. U novi model uključeno je 35 novih pokazatelja od kojih se najveći deo odnosi na poslovno okruženje, ljudske resurse i tržište rada, održivost životne sredine, a manji broj novih pokazatelja je uključen u druge stubove novog modela.

Slika 18. Kompozicija indeksa konkurentnosti u turizmu (prethodni model)



Izvor: Blanke, J., Chiesa, T., (2013). *Executive Summary*, in Blanke, J., Chiesa, T., (Eds.) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation* (pp. XV). Geneva: World Economic Forum, Dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) - pristup sajtu novembar, 2015.

Osnovno pitanje kako za prethodni tako i za novi model postavlja se oko izbora pokazatelja i relevantnosti njihove primene na sve zemlje koje su predmet merenja. U modelu korišćenom u 2015. godini uključen je pokazatelj koji obuhvata pritisak lova na ljuskare u obalnim područjima kao i učestalost malarije. Postavlja se pitanje da li se navedeni indikatori mogu primeniti na sve zemlje i da li su determinišući faktor veće ili manje konkurentnosti posmatrano na globalnom nivou koji može po istom principu važiti za sve zemlje. Takođe kao osnovna zamerka ovde se iznosi manjak pokazatelja koji mere suštinski konkurentnost turizma kao ekonomske aktivnosti kao i uključjenje stuba koji obuhvata kulturne resurse i poslovna putovanja bez konkretnijeg merenja pokazatelja koji direktnije utiču na poslovna putovanja i bliže relevantnosti spajanja ovog dela turizma sa kulturnim resursima.

Takođe, postavlja se pitanje da li u ukupnom uzorku za sprovedenu anketu rukovodioci u preduzećima, kao uzorak, predstavljaju one koji su uže vezani za preduzeća

turističke privrede ili su generalno izabrani po principu metodologije korišćene u Globalnom indeksu konkurentnosti koji takođe izdaje Svetski ekonomski forum. Slično analizira i *Crouch* koji, još vezano za izveštaj u 2007. godini postavlja pitanje veličine, reprezentativnosti i pogodnosti uzorka i tvrdi da se malo verovatnim čini da u uzorku postoje ispitanici koji imaju informacije iz prve ruke o turističkoj privredi, odnosno da je broj takvih ispitanika veoma mali<sup>393</sup>.

Ovo pitanje je generalno postavljeno jer je ocena indikatora za Srbiju, koji su sopstvenom analizom dva izveštaja<sup>394</sup> izvučeni kao zajednički za Globalni indeks konkurentnosti i Indeks konkurentnosti u turizmu za 2013. godinu, u potpunosti identična. Svakako i takva ocena je relevantna, ali se postavlja pitanje koliko detaljnu i kakvu sliku konkretno o konkurentnosti turizma kao privredne delatnosti jedne zemlje, u ovom slučaju Srbije, je moguće dobiti na osnovu navedenog pristupa ocenjivanju. Ista analiza urađena je i za izveštaje u 2015. godini.

Kako bi detaljnije bila prikazana identičnost ocena indikatora u dva navedena izveštaja za 2013. godinu na primeru Srbije, na osnovu sopstvene analize, prikazane su dve uporedne tabele 4 i 5.

Na osnovu uporedne analize u tabelama 4 i 5 izveden je zaključak da od 28 identičnih indikatora, koji se nalaze u oba izveštaja Svetskog ekonomskog foruma, 18 pokazatelja pripada Anketi koju ocenjuje 100 izabranih menadžera. Simptomatično je da su ocene preslikane što može upućivati na to da izabrana grupa menadžera ocenjuje pokazatelje u okviru Ankete čiji su rezultati upotrebljeni za oba izveštaja. Relevantnost takvog ocenjivanja može biti dovedena u pitanje što se može primetiti i na konkretnim primerima indikatora. Različite su samo pozicije koje Srbija zauzima s obzirom da Indeks konkurentnosti u turizmu, za pomenutu godinu, obuhvata 140 zemalja<sup>395</sup> dok izveštaj o globalnom indeksu konkurentnosti obuhvata 144 zemlje<sup>396</sup>.

---

<sup>393</sup> Crouch, G.I. (2007). Measuring Tourism Competitiveness: Research, Theory and the WEF Index. *ANZMAC Annual Conference, Dunedin (University of Otago), New Zealand, December 3-5*, pp. 73-79., 2007, p.77.

Dostupno na: [http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2007/papers/Crouch\\_1.pdf](http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2007/papers/Crouch_1.pdf) - Pristup sajtu, maj, 2013

<sup>394</sup> Blanke, J., Chiesa, T., (2013). *Executive Summary*, in Blanke, J., Chiesa, T., (Eds.) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation* (pp. XV). Geneva: World Economic Forum, Dostupno na:

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) & Schwab, K., Martin, X., S.

(2013) *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, Geneva: World Economic Forum, p.313. – Dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf) - pristup sajtu novembar, 2015.

<sup>395</sup> Blanke, J., Chiesa, T., (2013). *Executive Summary*, in Blanke, J., Chiesa, T., (Eds.) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation* (pp. XV). Geneva: World Economic Forum, Dostupno na: -

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) - pristup sajtu novembar, 2015.

<sup>396</sup> Schwab, K., Martin, X., S. (2013) *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, Geneva: World Economic Forum, p.313. – Dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf) - pristup sajtu novembar, 2015.

Tabela 4. Identični indikatori i ocene u Indeksu konkurentnosti u turizmu (2013.)

Rb.	Indikator - Indeks konkurentnosti u turizmu - Srbija	Ocena	Rang	WEF EOS
1.02.	Imovinska prava	3,1	127	WEF EOS
1.01.	Pretežnost (rasprostranjenost) stranog vlasništva u zemlji	3,8	124	WEF EOS
1.03.	Poslovni uticaj pravila o direktnim stranim investicijama.	3,7	119	WEF EOS
1.06.	Transparentnost vladine politike	3,8	108	WEF EOS
1.07.	Vreme potrebno za pokretanje biznisa*	12	55	
3.17.	Troškovi izazvani kriminalom i nasiljem	4,6	82	WEF EOS
3.18.	Pouzdanost policijske službe	4	78	WEF EOS
3.20.	Troškovi izazvani terorizmom	5,6	69	WEF EOS
6.30.	Kvalitet infrastrukture vazdušnog saobraćanja	3,2	127	WEF EOS
7.37.	Kvalitet puteva	2,7	120	WEF EOS
7.38.	Kvalitet železničke infrastrukture	1,7	100	WEF EOS
7.39.	Kvalitet lučke infrastrukture	2,7	131	WEF EOS
9.47.	Broj individualnih Internet korisnika*	42,2	67	
9.49.	Broj pretplatnika brzog Interneta*	11,3	51	
9.50.	Broj mobilnih pretplatnika*	125,4	37	
9.51.	Broj mobilnih broadband pretplatnika*	34,5	37	
9.48.	Broj telefonskih linija*	37,3	30	
10.54.	Obim i efekat oporezivanja	2,9	118	WEF EOS
11.57.	Upis osnovnog obrazovanja*	92,7	77	
11.58.	Upis srednjeg obrazovanja*	91,4	57	
11.59.	Kvalitet obrazovnog sistema	3,1	110	WEF EOS
11.60.	Dostupnost specijalizovanih istraživanja i obuke – lokalni nivo	3,2	124	WEF EOS
11.61.	Obim obuke osoblja	2,9	135	WEF EOS
11.62.	Praksa zapošljavanja i otpuštanja	3,6	95	WEF EOS
11.64.	Zaraženost HIV virusom*	0,1	12	
11.65.	Uticaj HIV-a na poslovanje	6	29	WEF EOS
11.66.	Očekivani životni vek od rođenja*	73,9	64	
12.70.	Stepen orijentacije na potrošače	3,7	131	WEF EOS
				Σ WEF EOS: 18

Izvor: Sopstvena analiza urađena na osnovu: Blanke, J., Chiesa, T., (2013). *Executive Summary*, in Blanke, J., Chiesa, T., (Eds.) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation* (pp. XV). Geneva:

Tabela 5. Identični indikatori i ocene u Globalnom indeksu konkurentnosti (2013.)

Rb.	WEF EOS	Indikator - Globalni indeks konkurentnosti - Srbija	Ocena	Rang
1.02.	WEF EOS	Imovinska prava	3,1	130
1.01.	WEF EOS	Pretežnost (rasprostranjenost) stranog vlasništva u zemlji	3,8	121
1.03.	WEF EOS	Poslovni uticaj pravila o direktnim stranim investicijama.	3,7	123
1.06.	WEF EOS	Transparentnost vladine politike	3,8	111
1.07.		Vreme potrebno za pokretanje biznisa*	13	59
3.17.	WEF EOS	Troškovi izazvani kriminalom i nasiljem	4,6	85
3.18.	WEF EOS	Pouzdanost policijske službe	4	78
3.20.	WEF EOS	Troškovi izazvani terorizmom	5,6	71
6.30.	WEF EOS	Kvalitet infrastrukture vazdušnog saobraćanja	3,2	130
7.37.	WEF EOS	Kvalitet puteva	2,7	122
7.38.	WEF EOS	Kvalitet železničke infrastrukture	1,7	100
7.39.	WEF EOS	Kvalitet lučke infrastrukture	2,7	134
9.47.		Broj individualnih Internet korisnika*	42,2	67
9.49.		Broj pretplatnika brzog Interneta*	10,8	53
9.50.		Broj mobilnih pretplatnika *	125,4	38
9.51.		Broj mobilnih broadband pretplatnika*	34,5	32
9.48.		Broj telefonskih linija*	37,3	31
10.54.	WEF EOS	Obim i efekat oporezivanja	2,9	122
11.57.		Upis osnovnog obrazovanja*	92,7	77
11.58.		Upis srednjeg obrazovanja*	91,4	58
11.59.	WEF EOS	Kvalitet obrazovnog sistema	3,1	111
11.60.	WEF EOS	Dostupnost specijalizovanih istraživanja i obuke	3,2	125
11.61.	WEF EOS	Obim obuke osoblja	2,9	138
11.62.	WEF EOS	Praksa zapošljavanja i otpuštanja	3,6	98
11.64.		Zaraženost HIV virusom*	0,1	12
11.65.	WEF EOS	Uticaj HIV-a na poslovanje	6	29
11.66.		Očekivani životni vek od rođenja*	73,9	61
12.70.	WEF EOS	Stepen orijentacije na potrošače	3,7	135
		Σ WEF EOS: 18		

Izvor: Sopstvena analiza urađena na osnovu: Schwab, K., Martin, X., S. (2013) *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, Geneva: World Economic Forum, p.313.

U cilju detaljnije analize relevantnosti modela u nastavku rada izneti su komentari o relevantnosti ocene određenih zajedničkih pokazatelja koje ocenjuje ista grupa rukovodilaca:

- Imovinska prava suštinski mogu biti prihvaćena kao opšti pokazatelj stanja u zemlji po pitanju zaštite imovinskih prava i finansijskih sredstava u zemlji. To svakako ima implikacije na turizam kao privrednu delatnost. Jednino bi bila značajnija i potrebija ocena konkretno u turističkom sektoru ukoliko postoji razlika od sektora do sektora u zemlji.
- Pretežnost (rasprostranjenost) stranog vlasništva u zemlji. Strano vlasništvo u kompanijama u zemlji može biti relevantno, ali da li se u ovom kontekstu meri strano vlasništvo nad preduzećima turističke privrede u zemlji ili uopšteno u preduzećima u zemlji? Ovo pitanje je suštinsko s obzirom da bi značajnija ocena u turističkom sektoru bila relevantnija za konkurentnost turizma na globalnom nivou među destinacijama. S druge strane postavlja se pitanje koliko zaista ovaj pokazatelj utiče na razvoj turističke destinacije, njenog proizvoda i konkurentnosti, odnosno da li je strani kapital i vlasništvo najznačajniji i presuđujući faktor da bi bio meren i kao takav relevantan za svaku destinaciju podjednako. Ovo pitanje se odnosi naročito na merenje u turističkom sektoru. Identičnost ocene ovog pokazatelja od 3,8 u oba izveštaja upućuje da konkretnije merenje u turizmu nije obuhvaćeno pa se stoga relevantnost ovog faktora za turizam u ovom kontekstu ne može detaljnije analizirati. Isto se odnosi i na indikator poslovnog uticaja pravila o stranim direktnim investicijama u zemlji, odnosno uloga vlade u pospešivanju direktnih stranih investicija, koji nosi takođe identičnu ocenu 3,8 u oba izveštaja.
- Relevantnost transparentnosti vladine politike, odnosno lakoća dobijanja informacija o promenama u vladinoj politici i regulativi je jasna i ovako merena predstavlja opšti pokazatelj. Takođe identična ocena od 3,8 upućuje da je merenje izvršeno na opštem nivou, a ne konkretno u turističkom sektoru.
- Pitanje indikatora bezbednosti i sigurnosti je svakako značajno meriti, u ovom kontekstu na nivou zemlje i privrede u celini, jer ima veliki uticaj na ocenu stabilnosti turističke destinacije. Isto se odnosi na saobraćajnu infrastrukturu koja direktno predstavlja važan deo komunikativnog faktora kao osnovnog dela proizvoda turističke destinacije. Ocena ovih indikatora je takođe identična.
- Obim i efekat oporezivanja bi bilo važnije izmeriti na nivou turističke privrede uzimajući u obzir suštinu indikatora koji meri uticaj nivoa poreza na podsticaje za rad i/ili investiranje konkretno u turističkoj delatnosti.
- Kvalitet obrazovnog sistema meri koliko obrazovni sistem zemlje ispunjava potrebe konkurentne ekonomije. Takođe potrebno bi bilo preciznije izmeriti

indikator na polju obrazovnog sistema u turizmu i potrebe turističke privrede kako bi bio relevantniji za merenje konkurentnosti u turizmu.

- Specijalizovana istraživanja i obuke. Opšta ocena konkretno ne govori mnogo o istraživanjima i obuci u turizmu. Ocena ovog indikatora kao i za prethodne navedene je identična u oba izveštaja i iznosi 3,2. Slično se odnosi i na indikator koji meri ulaganje kompanija u obuku i razvoj zaposlenih (obim obuke osoblja).
- Praksa zapošljavanja i otpuštanja kao opšti pokazatelj govori o tržištu rada u zemlji. Svakako potrebno je izmeriti kakva je praksa u turističkom sektoru koji pod pretpostavkom može biti povoljniji za indikator naročito ako se odnosi na zemlje gde je turizam osnovna i vodeća privredna grana. Ocena indikatora u oba izveštaja na primeru Srbije je 3,6 što upućuje da je pokazatelj opšteg karaktera.
- Uticaj HIV-a na poslovanje kao indikator odnosi se na subjektivnu procenu uticaja u narednih 5 godina. Indikator meri opšte stanje u zemlji i ne meri uticaj na turističku privredu, kretanja u turizmu i sl. Takođe ovaj indikator automatski u nepovoljni položaj stavlja područja gde je uslovno rečeno „prirodno“ decenijama ležište HIV virusa po pitanju broja zaraženih. Konkretno se misli na određene afričke zemlje.
- Step en orijentacije na potrošače je kao indikator relevantan s obzirom da i turisti koriste usluge preduzeća u destinaciji. Možda bi precizniji pokazatelj bio ako bi se više orijentisao na uslužne delatnosti i u okviru njih turizam kao uslužni sektor kako bi preciznije pokazao step en orijentacije na turističke potrebe i želje tokom putovanja i za vreme boravka u destinaciji.

Sličan zaključak moguće je izvesti i na osnovu prikazanih ocena identičnih pokazatelja na osnovu uporedne analize u navedena dva izveštaja za 2015. godinu. Navedeno je prikazano kroz tabele 6 i 7.

U tabelama 6 i 7 primetno je takođe da pokazatelji obuhvaćeni Anketom takođe, kao i za prethodni izveštaj, imaju identične ocene. Ocene se razlikuju za pojedine pokazatelje koji nisu obuhvaćeni Anketom.

Ovim se suštinski ukazuje na određene probleme koji se mogu javiti tokom merenja Indeksa konkurentnosti u turizmu. Da li navedeni opšti indikatori dovoljno mere stanje u sektoru turističke privrede s obzirom da je analiza ukazala da su ocene indikatora identične ocenama sadržanim u Globalnom indeksu konkurentnosti? To pitanje, takođe, potvrđuje i jedna druga analiza autora Jovanović, Krstić i Janković-Milić,<sup>397</sup> i njihov zaključak koji primećuju visok step en korelacije između podindeksa definisanih u Indeksu globalne konkurentnosti i Indeksu konkurentnosti u turizmu, naglašavajući da je pozitivna korelacija

---

<sup>397</sup> Jovanović, S, Krstić, B, Janković-Milić, V. (2013). Identifikovanje faktora konkurentnosti turizma zemalja jugoistočne Evrope, *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, vol. 10, br. 2, str. 117-127, str. 117

uočena između podindeksa prirodni, kulturni i ljudski resursi sa Globalnim indeksom konkurentnosti.

S druge strane, javlja se problem subjektivne ocene ispitanika. Ovaj problem je još izražajniiji ukoliko uzmemo u razmatranje da je ocena izvedena na osnovu subjektivnog mišljenja o stanju pokazatelja u drugim zemljama sveta. Postavlja se pitanje koliko ispitanici zaista poznaju stanje navedenih indikatora u 140 zemalja sveta? Ovo je posebno istaknuto iz razloga što je relevantnije izvršiti merenje na osnovu definisanog konkurentskog seta sa kojim se, prema definisanim kriterijumima, destinacija može porediti. U slučaju Indeksa konkurentnosti u turizmu upoređuju se destinacije koje se prirodno ne mogu porediti jer prema određenim kriterijumima, osim globalno gledano da su turističke destinacije, ne sadrže mnogo sličnosti. Navedimo kao primer: da li je Srbiju kao turističku destinaciju, i po koliko osnova, moguće porediti sa mediteranskim zemljama koje u osnovi zasnivaju razvoj turizma na različitom turističkom proizvodu u odnosu na ono što kao proizvod nudi Srbija kao turistička destinacija? Takođe, po pitanju turističke tražnje, ove destinacije su više usmerene ka masovnom turističkom tržištu dok Srbija to u osnovi ne može biti jer ne poseduje turističke proizvode koji bi se mogli svrstati u kategoriju proizvoda koji generišu masovna turistička kretanja.

Tabela 6. Identični indikatori i ocene u Indeksu konkurentnosti u turizmu (2015.)

Rb.	Indikator - Indeks konkurentnosti u turizmu - Srbija	Ocena	Rang	WEF EOS
1.01.	Imovinska prava	3,1	127	WEF EOS
1.02.	Poslovni uticaj pravila o direktnim stranim investicijama.	3,2	128	WEF EOS
1.03.	Efikasnost pravnog okvira u rešavanju sporova	2,7	127	WEF EOS
1.04.	Efikasnost pravnog okvira po pitanju složenosti propisima	2,3	127	WEF EOS
1.07.	Obim tržišne dominacije	2,8	134	WEF EOS
1.08.	Vreme potrebno za pokretanje biznisa	12	68	
1.10.	Obim i efekat oporezivanja na podsticaje za rad	2,6	133	WEF EOS
1.11.	Obim i efekat oporezivanja na investicije.	2,7	134	WEF EOS
1.12.	Ukupna poreska stopa.	38,6	71	
2.01.	Troškovi izazvani kriminalom i nasiljem	4,2	86	WEF EOS
2.02.	Pouzdanost policijske službe	3,8	89	WEF EOS
3.02.	Troškovi izazvani terorizmom	5,5	58	WEF EOS
3.05.	Prevalencija HIV-a	0,1	1	
3.06.	Učestalost Malarije	n/a	n/a	
4.03.	Obim investiranja u obuku zaposlenih	3,1	133	WEF EOS
4.05.	Praksa zapošljavanja i otpuštanja	3,3	112	WEF EOS
4.08.	Plata i produktivnost. Odnos plate i produktivnosti	3,4	114	WEF EOS
4.09.	Učešće ženske radne snage	0,8	80	
5.03.	Broj individualnih Internet korisnika	51,5	65	
5.04.	Broj pretplatnika brzog Interneta	14,2	50	
5.05.	Broj mobilnih pretplatnika	119,4	56	
5.06.	Broj mobilnih broadband pretplatnika	53,7	39	
5.08.	Kvalitet snabdevanja električnom energijom	4,7	75	WEF EOS
10.01.	Kvalitet infrastrukture vazdušnog saobraćanja	3,5	111	WEF EOS
11.01.	Kvalitet puteva	2,9	114	WEF EOS
11.02.	Kvalitet železničke infrastrukture	2,1	82	WEF EOS
11.03.	Kvalitet lučke infrastrukture	2,6	126	WEF EOS
11.57.	Upis osnovnog obrazovanja	91,4	94	
11.58.	Upis srednjeg obrazovanja	91,7	64	
				Σ WEF EOS: 18

Izvor: Sopstvena analiza urađena na osnovu: Crotti, R., Masrahi, T., (Eds.) (2015). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth through Shocks, Geneva: World Economic Forum, p. 292.



Tabela 7. Identični indikatori i ocene u Globalnom indeksu konkurentnosti (2015.)

WEF EOS	Indikator - Globalni indeks konkurentnosti - Srbija	Ocena	Rang
WEF EOS	Imovinska prava	3,1	130
WEF EOS	Poslovni uticaj pravila o direktnim stranim investicijama.	3,2	130
WEF EOS	Efikasnost pravnog okvira u rešavanju sporova	2,7	128
WEF EOS	Efikasnost pravnog okvira po pitanju složenosti propisima	2,3	129
WEF EOS	Obim tržišne dominacije	2,8	136
	Vreme potrebno za pokretanje biznisa	11,5	61
WEF EOS	Obim i efekat oporezivanja na podsticaje za rad	2,6	136
WEF EOS	Obim i efekat oporezivanja na investicije.	2,7	136
	Ukupna poreska stopa.	36,8	69
WEF EOS	Troškovi izazvani kriminalom i nasiljem	4,2	87
WEF EOS	Pouzdanost policijske službe	3,8	89
WEF EOS	Troškovi izazvani terorizmom	5,5	58
	Prevalencija HIV-a	0,1	1
	Učestalost Malarije	n/a	n/a
WEF EOS	Obim investiranja u obuku zaposlenih	3,1	134
WEF EOS	Praksa zapošljavanja i otpuštanja	3,3	115
WEF EOS	Plata i produktivnost. Odnos plate i produktivnosti	3,4	116
	Učešće ženske radne snage	0,77	81
	Broj individualnih Internet korisnika	51,5	65
	Broj pretplatnika brzog Interneta	10,8	53
	Broj mobilnih pretplatnika	119,4	57
	Broj mobilnih broadband pretplatnika	54,8	35
WEF EOS	Kvalitet snabdevanja električnom energijom	4,7	76
WEF EOS	Kvalitet infrastrukture vazdušnog saobraćanja	3,5	112
WEF EOS	Kvalitet puteva	2,9	114
WEF EOS	Kvalitet železničke infrastrukture	2,1	83
WEF EOS	Kvalitet lučke infrastrukture	2,6	127
	Upis osnovnog obrazovanja	91,4	94
	Upis srednjeg obrazovanja	91,7	66
<b>Σ WEF EOS: 18</b>			

Izvor: Sopstvena analiza urađena na osnovu: Schwab, K. (ed.) (2014) The Global Competitiveness Report 2014-2015, Geneva: World Economic Forum, p. 329.

Pristupi merenju i navedeni modeli za merenje konkurentnosti turističke destinacije upućuju na zaključak da je „konkurentnost multidimenzionalni fenomen i da njeno merenje zavisi od definisanih varijabli, kriterijuma za ocenjivanje i jedinica analize“<sup>398</sup>. Stoga značaj izbora indikatora i jedinica analize je suštinski za dobijanje relevantnih rezultata.

<sup>398</sup> Barbosa, L.G.M, De Oliveira, C.T.F, Rezende, C. (2010). Competitiveness of tourist destinations: The study of 65 key destinations for the development of regional tourism. *Revista de Administração Pública. RAP, vol. 44, núm. 5, septiembre-octubre*, pp. 1067-1095, p. 1076. Dostupno na: [www.scielo.br/pdf/rap/v44n5/v44n5a04.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n5/v44n5a04.pdf) – pristup sajtu jun, 2011

### 3. Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije

Na osnovu ranije prikazanih pristupa analizi i merenju konkurentnosti turističke destinacije u ovom poglavlju poseban akcenat će biti na merenju konkurentnosti turizma Srbije u cilju definisanja osnove za uspostavljanje mogućeg modela i indikatora za merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

Analiza konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije „zahteva sveobuhvatnu analizu uz učešće velikog broja kriterijuma i indikatora”<sup>399</sup> pa je stoga neophodno napraviti osvrt na prethodna značajnija istraživanja koja su se u celosti ili delom odnosila na konkurentnost Srbije kao turističke destinacije.

#### 3.1 Dosadašnja istraživanja konkurentnosti turizma Srbije

Jedan od zaključaka o konkurentskom pozicioniranju Srbije kao turističke destinacije dat je u studiji koju su izveli Krupka i Zečević<sup>400</sup> 2003. godine koja se bavila definisanjem odgovarajućih mera u cilju stimulisanja razvoja turizma u Srbiji.

Studija definiše turistički proizvod Srbije kao veoma fragmentiran, selektovan kroz nekoliko ponuda zasnovanim uglavnom na objektima odnosno hotelima pretežno u Beogradu i manjem broju širom zemlje<sup>401</sup>. SWOT analiza konkurentskog pozicioniranja Srbije u navedenoj studiji ukazuje da je geografska lokacija i udaljenost Srbije od glavnih emitivnih tržišta osnov za određivanje glavnih konkurenata u odnosu na koje se mora pozicionirati. To dalje ukazuje da je osnovna prednost koju treba pretvoriti u konkurentsku prednost Srbije kao turističke destinacije geografski položaj. Posmatrano iz tog ugla geografski položaj se kao konkurentska prednost javlja u okviru dugoročnog regionalnog društveno-ekonomskog razvoja. S druge strane istaknuto je da ne postoji sposobnost transformacije rezultata društveno ekonomskog razvoja u uspešnu turističku delatnost. Kao slabost navodi se razumevanje konkurencije i njenih efekata kao i nedostatak jasne definicije gde Srbija kao turistička destinacija želi da bude.<sup>402</sup>

SWOT analiza turističke privrede u Srbiji, pored već istaknutog konkurentskog pozicioniranja, ocenjuje i snage i slabosti u domenu drugih kriterijuma: turističkog proizvoda, marketinga i promocije, institucionalnog okvira i ljudskih resursa Srbije kao turističke destinacije ukratko izdvojenih u nastavku<sup>403</sup>.

Analiza izdvaja kao snage turističkog proizvoda očuvano prirodno okruženje, kulturno nasleđe, stratešku lokaciju na raskrsnici puteva između Azije i Evrope, raznovrsnost pejzaža i prirodnih karakteristika. Kao slabosti izdvojen je nedostatak atraktivnosti u kontekstu Evrope

---

<sup>399</sup> Popesku, J, Pavlović, D. (2013). Competitiveness of Serbia as a tourist destination, Analysis of selected key indicators, *Marketing*, 2013, vol. 44, no. 3, pp. 199-210, p. 202.

<sup>400</sup> Krupka, A., B, Zečević, B. (2003). *Report on appropriate measures aimed to facilitate and stimulate increased tourism, and to develop the tourism sector*, Savetodavni centar za ekonomska i pravna pitanja, Belgrade.

<sup>401</sup> Isto, p. 3.

<sup>402</sup> Isto, p. 4.

<sup>403</sup> Isto, pp. 3-7.

i internacionalnih atraktivnosti, nedostatak razvoja atraktivnosti, visoka koncentracija smeštaja u određenim delovima destinacije, slaba saobraćajna infrastruktura i postojanje manjeg broja profesionalnih operatora.

U domenu marketinga i promocije pozitivno je nasleđe vezano za prošlost Jugoslavije, blizina Hrvatske i Slovenije kao visoko promovisanih destinacija, zainteresovanost inostranih hotelskih brendova, mogućnost „pakovanja“ proizvoda sa drugim destinacijama. S druge strane kao slabosti izdvajaju se negativni imidž destinacije, slabo ciljane marketinške aktivnosti, nedostatak iskustava i profesionalizma, nedostatak integrisanog nacionalnog plana marketinga i promocije.

Kao snage vezane za institucionalni okvir studija izdvaja rastuću podršku Vlade i prepoznavanje turizma na najvišem nivou, povoljan ekonomski i institucionalni okvir koji se razvija, ustanovljene glavne turističke institucije. Kao slabosti su navedene slaba zastupljenost privatnog sektora, nedostatak koordinacije između vladinih odeljenja, nedostatak planiranja i primene kvaliteta.

Studija takođe ukazuje na naklonjenost stanovništva, odnosno otvorenost ka strancima i zapadnom načinu života, dok se s druge strane slabosti javljaju u postojećim standardima u domenu usluga uopšte, nedostatku obučenih i kvalitetnih kadrova, kao i nedostatku adekvatnih objekata za obuku.

Pored SWOT analize studija takođe izdvaja i definiše grupe turističkih proizvoda Srbije na osnovu primarne motivacije turista i tržišnih segmenata<sup>404</sup>. Kao neki od glavnih konkurenata definisanih za benčmarking analizu navedene su Hrvatska, Slovenija, Mađarska i Austrija<sup>405</sup>.

Navedena studija generalno je oslonjena na SWOT analizu koja, u datim uslovima i godinama kada je rađena, predstavlja realnu moguću osnovu u kontekstu analize konkurentskog pozicioniranja Srbije kao turističke destinacije. Prethodni period (pre 2003. godine) i tokovi turističkog razvoja Srbije, političkih kretanja i drugih uslova nisu uspostavili temelje za detaljnije analize u formi preciznijeg merenja konkurentnosti. Shodno okolnostima u kojima je studija rađena, ona je korak ka definisanju i analizi konkurentne pozicije Srbije kao turističke destinacije. Ovo je naročito značajno ako se uzme u obzir da u ranijem periodu nisu rađena ozbiljnija istraživanja konkurentnosti. U tim uslovima navedena studija daje osnov za određenu sliku o stanju i konkurentnosti srpskog turizma u konkretnom momentu, a u cilju inicijalnog stimulisanja razvoja turizma Srbije.

Istraživanje sprovedeno u okviru projekta *USAID-a A Brand Strategy for Serbian tourism*<sup>406</sup> 2004. godine za potrebe razvoja strategije brenda bavi se takođe *SWOT* analizom srpskog turizma. Istraživanje dalje upućuje na potencijalne segmente potrošača i razumevanje zašto turisti posećuju Srbiju. Takođe ističe se da postoji nekoliko turističkih proizvoda ali da oni nisu brendirani. Shodno tome izdvojeni su primeri polja u kojima Srbija može graditi proizvode, a istaknut je veliki značaj Beograda kao turističke destinacije. Studija takođe ukazuje da do tada ne postoji mnogo istraživanja o konkurentnosti turizma Srbije. Istaknuto je da je analiza glavnih emitivnih tržišta nešto što bi primarno trebalo da ukaže gde „leži“ konkurencija. Time je dotaknuto i pitanje definisanja konkurentskog seta kao i da se Srbija ne

---

<sup>404</sup> Isto, p.9.

<sup>405</sup> Isto, p.57.

<sup>406</sup> USAID, (2004). *A Brand Strategy for Serbian tourism, Selling Serbia and Belgrade to the World*, 2004.

može porediti sa destinacijama kao što su Turska, Crna Gora, Grčka jer nema velike sličnosti među proizvodima koje nude na tržištu. Istaknuto je da se Srbija može takmičiti sa onim destinacijama koje su više usmerene turizmu specijalnih interesa i usmereni na tržišne niše više nego na masovno tržište.

Strategija razvoja turizma Srbije, usvojena 2006. godine, analizira konkurentnost Srbije kao turističke destinacije na sveobuhvatniji način. Pristup merenju konkurentne pozicije, odnosno određenih pokazatelja konkurentnosti zasnovan je na anketi sprovedenoj među lokalnim „stejkholderima“ odnosno interesnim grupama koje su svojom delatnošću povezane sa turizmom. S druge strane u ovom dokumentu konkurentnost je sagledana i kroz ocenu konkurentnosti turizma Srbije u odnosu na ključne faktore uspeha.

Analiza konkurentnosti obuhvatila je ocenu stanja konkurentnosti Srbije na osnovu izmerenih 13 izdvojenih elemenata konkurentnosti. Elementi konkurentnosti su ocenjivani na skali od 1 (vrlo slabo) do 6 (izvrsno). Ocenjivani su sledeći pokazatelji.<sup>407</sup>

1. Socijalni elementi i ljudski resursi;
2. Prirodna i kulturna baština;
3. Komunalna infrastruktura;
4. Restorani;
5. Dostupnost i prevoz;
6. Smeštaj;
7. Sadržaji
8. Zakoni i legislativa;
9. Tražnja;
10. Informacije i prezentacija;
11. Turistička signalizacija;
12. Rečni turizam;
13. Ostalo

Rezultati navedenog istraživanja ukazuju da prosečna ocena stanja konkurentnosti srpskog turizma na skali od 1-6 iznosi 3,1 što se može smatrati srednjom ocenom. Od navedenih indikatora najlošije je ocenjen rečni turizam (1,7), turistička signalizacija (2,4), informacije i prezentacija (2,6), turistički zakoni i legislativna osnova (2,6), dostupnost i prevoz (2,8) i komunalna infrastrukturu (2,9). S druge strane, najbolje prosečne ocene dobili su socijalni elementi i ljudski resursi (3,9), restorani (3,8), odnosno prirodna i kulturna baština (3,7). Generalno posmatrano, deset od trinaest (77%) elemenata konkurentnosti ocenjeno ispod proseka (3,0 ili manje). Nijedan od elemenata konkurentnosti, posmatrano na nivou Srbije kao celine, nije ocenjen sa ocenom 4 ili više. Istraživanje je takođe dalo određene informacije o resursima, odnosno valorizaciji turističkih resursa u svrhe razvoja turizma. Prema tome, udeo elemenata (resursa) u oceni kao nedovoljno valorizovanih u turističke svrhe je sledeći: aktivnosti (77,6%), događaji (74,5%), gastronomija (65,5%), kultura (73,3%), priroda (78,5%).<sup>408</sup>

---

<sup>407</sup> Horwath Consulting, Ekonomski fakultet, Beograd (2005) *Strategija razvoja turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2005. str. 41. Dostupno na:

<http://www.dgt.uns.ac.rs/download/ektur04v.pdf> - Pristup sajtu, septembar 2013.

<sup>408</sup> Isto, str. 41-42.

Analiza konkurentnosti turizma Srbije merena je na osnovu analize ključnih faktora uspeha koji se u osnovu odnosi na kvaliteta turističkog proizvoda u odnosu na pojedini/e ključni/e faktor/e uspeha. Ključni faktori uspeha vrednovani su na od 1 (izrazito loše) do 5 (izrazito dobro). Prikaz dobijenih rezultata je dat na slici 19.

Slika 19. Ocena konkurentnosti turizma Srbije u odnosu na ključne faktore uspeha

	1	2	3	4	5
Geostrateški položaj	■	■	■	■	■
Urbana estetika i uredenost javnih površina	■	■	■	■	■
Čista i očuvana priroda i lepota pejzaža	■	■	■	■	■
Resursi i atrakcije koje mogu da privuku turiste	■	■	■	■	■
Kontrola nivoa zagađenja i buke	■	■	■	■	■
Informacije o atrakcijama, uslugama, proizvodima i aktivnostima na stranim jezicima	■	■	■	■	■
Dostupnost iz drugih zemalja	■	■	■	■	■
Dostupnost unutar zemlje	■	■	■	■	■
Drumsko označavanje i oznake u gradskim aglomeracijama	■	■	■	■	■
Sistem turističkog označavanja/obeležavanja	■	■	■	■	■
Nivo lične i komercijalne sigurnosti	■	■	■	■	■
Prostorna struktura urbanih područja i prometna regulacija u njima	■	■	■	■	■
Kvalitet komplementarnih usluga i javni transport	■	■	■	■	■
Parkirališne zone	■	■	■	■	■
Kvanitet i kvalitet smeštajne ponude	■	■	■	■	■
Kvalitet i diversifikacija ugostiteljskih objekata	■	■	■	■	■
Lokalna gastronomija i njeno korišćenje kao turističkog proizvoda	■	■	■	■	■
Organizacija destinacijskog menadžmenta	■	■	■	■	■
Nivo sofistikacije klijenata	■	■	■	■	■
Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala	■	■	■	■	■
Raspoloživost ljudskog potencijala da apsorbuje nove proizvode, aktivnosti koje treba da se razviju	■	■	■	■	■
Gostoljubivost	■	■	■	■	■
Interes za investiranjem u Srbiju	■	■	■	■	■
Svest lokalne populacije o značaju očuvanja prirodne i kulturne baštine zemlje	■	■	■	■	■

Izvor: Horwath Consulting, Ekonomski fakultet, Beograd (2005). *Strategija razvoja turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2005. str. 43. Dostupno na: <http://www.dgt.uns.ac.rs/download/ektur04v.pdf> - - Pristup sajtu, septembar 2013.

Analiza ključnih faktora ukazuje da su najviša ocenu koju je neki faktor dobio iznosi 4 (na skali od 1 do 5): geostrateški položaj i dostupnost iz drugih zemalja. Ukupno osam faktora je dobilo najnižu ocenu 1 (na skali od 1 do 5). Najlošije ocenjeni faktori su kontrola nivoa zagađenja i buke, informacije o atrakcijama, uslugama, proizvodima i aktivnostima na stranim jezicima, sistem turističkog označavanja/obeležavanja, prostorna struktura urbanih područja i prometna regulacija u njima, kvalitet komplementarnih usluga i javni transport, organizacija destinacijskog menadžmenta, nivo sofistikacije klijenata i svest lokalne populacije o značaju očuvanja prirodne i kulturne baštine zemlje. Uzimanjem svih ocena u razmatranje izvodi se zaključak da je prosečna ocena 1,8 od 5 što dalje opredeljuje na zaključak da je konkurentnost turizma Srbije u odnosu na predstavljene ključne faktore uspeha na veoma niskom nivou.

Ono što je takođe značajno jeste da Strategija razvoja turizma Srbije definiše i ključni konkurentski set za Srbiju kao turističku destinaciju. Kao ključni konkurenti izdvojene su:<sup>409</sup> Bugarska, Češka, Mađarska, Rumunija i Slovačka kroz sagledavanje opšteg stanja turizma u ovim destinacijama, definisanje glavnih proizvoda i prikaz primera njihovih proizvoda.

<sup>409</sup> Isto, str. 50 -61

Takođe i druge destinacije su navedene po osnovu proizvoda u turizmu koji generišu najviše turističke tražnje, a predstavljaju ključne proizvode srpskog turizma definisane Strategijom.

Rezultati analize konkurentnosti u okviru donetih mater planova i strategija za destinacije u Srbiji ukazuju na prednosti i nedostatke konkurentske pozicije ovih destinacija. Zaključci o tim nedostacima u ovoj disertaciji su izvedeni na osnovu analiza master planova turističkih destinacija: Donje Podunavlje, Gornje Podunavlje, Zlatibor-Zlatar, Soko Banja, Kopaonik, kao i na osnovu Strategije razvoja turizma grada Beograda i Marketing strategije turizma Vojvodine. Na osnovu ovih analiza moguće je izvesti određenu sliku o konkurentskim prednostima i nedostacima navedenih destinacija u Srbiji što dalje ukazuje i na određenu predstavu o konkurentnosti Srbije.

Nedostaci konkurentske pozicije izvedene i na osnovu master planova za turističke destinacije Donje Podunavlje i Gornje Podunavlje su sadržani pre svega u: neadekvatnosti smeštajnih kapaciteta, nedovoljnoj iskorišćenosti prirodnih i kulturnih resursa, nedostatku rečne infrastrukture za razvoj nautičkog turizma, nekomplementarnosti ponude, niskom nivou procedura kontrole kvaliteta, nedostatku i neprofesionalnosti ljudskih resursa, nedostatku diversifikacije i specijalizacije ponude, nedovoljnoj zaštiti prostora, nedostatku integrisanog informacionog sistema, niskom nivou pomoći i subvencija za turistički razvoj, problemima nedostatka i neadekvatnosti turističke signalizacije. Takođe izdvaja se i nedostatak privatne inicijative za investicijama, visok nivo orijentisanosti na domaće tržište, nedostatak lokalne svesti o važnosti razvoja turizma. Odgovornost za sprovođenje programa za unapređenje konkurentnosti deli na: odgovornost destinacije (kreiranje ponude, unapređenje smeštajnih kapaciteta, razvoj informacionog sistema u turizmu, poboljšanje (u određenim poljima) dostupnosti destinacije, unapređenje i očuvanje resursa, turistička signalizacija i sl.); zajedničku odgovornost destinacije i države (poboljšanje dostupnosti destinacije kopnenim i rečnim koridorima, zaštita i planiranje prostora i sl.); odgovornost države (uspostavljanje turističkog sistema kvaliteta, poboljšanje javnih usluga i infrastrukture, razvoj preduzetništva, sistem olakšica i podsticaja).<sup>410 411</sup>

U SWOT analizi razvoja turizma destinacije Zlatibor-Zlatar kao prednosti destinacije izdvajaju se: povoljna klima i prirodni resursi, kultura, istorijski spomenici i tradicija, zadovoljavajući dostignuti stepen turističke infrastrukture, gostoljubivost lokalnog stanovništva, razvoj i organizovanost seoskog i zdravstvenog turizma. S druge strane ova analiza kao nedostatke izdvaja: nedovoljnu zaštitu resursa, nedostatak smeštajnih kapaciteta i organizovane ponude aktivnosti, nedostatak proizvoda namenjenih inostranstvu (pretežna usmerenost na domaće tržište), kvalifikacionu strukturu zaposlenih, i nedovoljnu upotrebu savremene tehnologije. U navedenom dokumentu, a na osnovu benčmarking analize,

---

<sup>410</sup>Ekonomski fakultet, Beograd (2007). *Mater plan turističke destinacije Donje Podunavlje*. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, 2007. Dostupno na: <http://mtt.gov.rs/download/sektor-za-turizam/master-planovi/Masterplan%20DonjePodunavljeSkracena%20verzija.pdf> – pristup sajtu, maj 2015.

<sup>411</sup>Ekonomski fakultet, Beograd (2007). *Mater plan turističke destinacije Gornje Podunavlje*. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, 2007. Dostupno na: <http://mtt.gov.rs/download/sektor-za-turizam/master-planovi/MasterplanGornjePodunavlje.pdf> - pristup sajtu novembar, 2015.

izdvojene su i destinacije konkurentskog seta koje se nalaze u sledećim zemljama: Austrija, Švajcarska, Rumunija, Bugarska, Slovačka, Slovenija i Poljska.<sup>412</sup>

U master planu turističke destinacije Soko Banja kao konkurenti su izdvojeni: Mađarska, Slovačka, Češka, Rumunija i Slovenija. SWOT analiza za Soko Banju ukazuje da su prednosti ove destinacije sadržane pretežno u prirodnim, kulturno-istorijskim resursima i klimi dok su najveći nedostaci oličeni u lošoj saobraćajnoj infrastrukturi, slabim ulaganjima u turističku infrastrukturu, nedostatak ulaganja, nedostatak standarda i smeštaja visoke kategorije, nedovoljna primena tehnologije i sl.<sup>413</sup>

U okviru programa konkurentnosti u master planu za turističku destinaciju Kopaonik izdvojene su snage i slabosti destinacije u domenu uslova tražnje, sektora podrške, faktora proizvodnje i turističkih kompanija i dobavljača. Opšti zaključak koji se izvodi je da se glavne slabosti nalaze u standardima kvaliteta, nedostatku diversifikovane ponude i specijalizacije proizvoda, nedostatku strateških smernica za razvoj, loša saobraćajna povezanost i infrastruktura, loša opšta infrastruktura, nedovoljna valorizacija prirodnih resursa. Snage, s druge strane, su sadržane u dobrom odnosu vrednosti i novca u destinaciji, imidž destinacije i prirodnim resursima.<sup>414</sup>

Strategija razvoja turizma grada Beograda izdvaja kao konkurentski set glavne gradove u sledećim zemljama: Austrija, Slovačka, Mađarska, Rumunija, Letonija, Bugarska i Poljska. Kao nedostaci u SWOT analizi konkurentne pozicije Beograda izdvojeni su: povoljan geografski položaj, dve plovne reke, bogato kulturno-istorijsko nasleđe, noćni život i pozitivan stav stanovništva prema turistima. Ukazano je i na činjenicu da je Beograd „nova“ destinacija na turističkom tržištu. Nedostaci uglavnom obuhvataju problem prezentacije atrakcija turistima, nedovoljnu iskorišćenost MICE kapaciteta, mali broj smeštajnih kapaciteta, naročito odgovarajućih kategorija kao i njihovo nedovoljno prisustvo u međunarodnim rezervacionim sistemima.<sup>415</sup>

U strategiji razvoja turizma Vojvodine snage i slabosti destinacije izvedene su, kao i na primeru Kopaonika, na osnovu sagledavanja uslova tražnje, sektora podrške, faktora proizvodnje i turističkih kompanija i dobavljača. U navedenom kontekstu, u oceni ekonomske konkurentnosti, ukazuje se na nedostatke od kojih su ovde kao najvažniji izdvojeni: nedostatak standarda i problemi kategorizacije smeštajnih kapaciteta, nedostatak saradnje i udruživanja među preduzećima turističke privrede kao i saradnje javnog i privatnog sektora, nedostaci vezani za kontrolu kvaliteta, nizak nivo diversifikacije i specijalizacije turističkih proizvoda, nedostatak imidža i pozicioniranja kao i informacija vezanim za aktivnosti i

<sup>412</sup> Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment (2007). *Poslovni (master) plan turističke destinacije Zlatibor-Zlatar*. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, 2007. Dostupno na: <http://www.zlatibor.org.rs/sites/default/files/dokumenta/MasterplanZlatibora.pdf> - pristup sajtu mart, 2015.

<sup>413</sup> Hossting, Slovenija (2007). *Sokobanja, Master plan turističke destinacije*. Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije, 2007. Dostupno na: [http://www.opstinasokobanja.com/Dokumenta/Strategija-Master%20plan/sokobanja\\_masterplan\\_turisticke\\_destinacije.pdf](http://www.opstinasokobanja.com/Dokumenta/Strategija-Master%20plan/sokobanja_masterplan_turisticke_destinacije.pdf) - pristup sajtu mart, 2015.

<sup>414</sup> Horwath Consulting, (2009). *Master planu za turističku destinaciju Kopaonik*, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, Beograd, 2009. Dostupno na: <http://www.kopaonik.rs/kopaonik/wp-content/dokumenti/pdf/Horwath-Master-plan-Kopaonik.pdf> - Pristup sajtu, mart 2015.

<sup>415</sup> Institut ekonomskih nauka (IEN) Beograd (2008). *Strategija razvoja turizma grada Beograda.*, Beograd, 2008. - <http://www.beograd.rs/download.php/documents/strat-turizam.pdf> - pristup sajtu mart, 2015.



usluge, nedostaci u aktivnostima, uslugama, kapacitetima za razvoj MICE turizma, nedostaci u domenu promocije, nepostojanje adekvatne industrije suvenira, nedostatak određenih proizvoda (npr. nautički turizam), nedostatak ponude i pakovanja proizvoda, nedostatak dostupnosti u kontekstu saobraćajne infrastrukture (drumski, rečni, železnički, vazdušni saobraćaj), problemi kvaliteta transporta, problemi nepostojanja i kvalitetnog turističkog vođenja, nedovoljna valorizacija kulturnih resursa u turističke svrhe i problemi zaštite, očuvanja i održavanja prirodnih i kulturnih resursa. Takođe, kao mogući konkurentski set za Vojvodinu kao turističku destinaciju izdvojene su zemlje: Austrija, Slovačka, Mađarska, Hrvatska, Rumunija i Bugarska.<sup>416</sup>

Značajno je primetiti da se u svim analiziranim master planovima i strategijama, kao nedostatak, navodi i nepostojanje organizacija za upravljanje turističkom destinacijom (DMO).

Ako bismo posmatrali izvedene zaključke iz analize navedenih master planova i strategija, u kontekstu faktora konkurentnosti koje izdvaja integrisani model *Dwyer*-a i *Kim*-a, mogao bi se izvesti zaključak da se glavne prednosti ističu u domenu faktora prirodnih i kulturnih resursa, dok su faktori menadžmenta, stvorenih resursa, uslova okruženja i potpomažućih faktora uglavnom ocenjeni kao nedostaci ili slabosti.

U objavljenom članku autora Petković, Zečević i Pindžo (2011.) analizirana je uloga turizma u nacionalnoj ekonomiji sa osvrtom na mesto Srbije u svetskom turizmu. U članku su razmatrane određene karakteristike vezane za turizam Srbije, gde se ističe neophodnost povezivanja razvoja turizma i ukupnog privrednog razvoja u kontekstu ostvarivanja dvosmerne pozitivne veze. U tom cilju analiziran je udeo turističke privrede u BDP-u i upoređen sa evropskim zemljama.<sup>417</sup>

Analiza konkurentne pozicije Srbije kao turističke destinacije obuhvaćena je i Indeksom konkurentnosti u turizmu Svetskog ekonomskog foruma. Za potrebe analize konkurentne pozicije Srbije kao turističke destinacije izvršena je analiza u nekoliko prethodnih izveštaja obuhvaćenim u dužem razdoblju od 2008. godine. Kao polazna godina za uporednu analizu uzeta je 2008. godina s obzirom da su izveštaji pre 2008. godine obuhvatali ocenu konkurentnosti za državnu zajednicu u kojoj su bili Srbija i Crna Gora. Uporedna analiza izvršena je u razdoblju od 2008-2013. godine. Takođe, prikazani su posebno i rezultati koje je ostvarila Srbija prema poslednjem izveštaju za 2015. godinu. Posebnom prikazu ovih rezultata pristupilo se shodno promenama u stubovima konkurentnosti i obuhvaćenim pokazateljima u odnosu na prethodno analizirane izveštaje.

Srbija, prema poslednjem izveštaju iz 2015. godine, ima nezavidnu konkurentsku poziciju na međunarodnom turističkom tržištu. Ukoliko u analizu uzmemo samo područje Evrope, među zemljama zauzima 35. mesto dok su ispod rangirane samo Albanija i Moldavija. Detaljni prikaz je dat na u tabeli 8 gde je obuhvaćen globalni i evropski nivo.

---

<sup>416</sup> Republika Srbija, Autonomna Pokrajina Vojvodina, Izvršno Veće, Sekretarijat za privredu (2009). *Marketing strategija turizma Vojvodine*, 2009. Dostupno na:

[http://www.spriv.vojvodina.gov.rs/spriv\\_files\\_for\\_download/MSTV-revizija.pdf](http://www.spriv.vojvodina.gov.rs/spriv_files_for_download/MSTV-revizija.pdf) - Pristup sajtu, mart 2015.

<sup>417</sup> Petković, G, Zečević, B, Pindžo, R. (2011). Turizam kao deo nacionalne ekonomije, *Ekonomika preduzeća, Godina LIX, januar-februar*, str. 89-97., Dostupno na: <http://scindeks-clanci.nb.rs/data/pdf/0353.../0353-443X1102089P.pdf> - pristup sajtu, novembar 2015.



Tabela 8. Konkurentnost Srbije (WEF T&amp;TCI) – globalni i evropski nivo

	2015	2013	2011	2009	2008
Rang (globalno)	95/141	89/140	82/139	88/133	78/130
Rang (Evropa)	35/37	40/42	38/42	38/42	37/42
Vrednost indeksa	3,34	3,78	3,85	3,71	3,76

Uporedna analiza izvršena je na osnovu podataka iz izveštaja: WEF T&TCI: 2015, 2013, 2011, 2009, 2008

Koji su razlozi dosta lošije konkurentne pozicije Srbije kao turističke destinacije (u uporednoj analizi) najbolje se može videti u ocenama podindeksa i konkretnijih pokazatelja. Detaljni prikaz ocena svih indikatora u podindeksima u periodu od 2008-2013. godine dat je u tabeli 9.

Tabela 9 takođe ukazuje na, hronološki gledano, nezavidnu poziciju Srbije kao turističke destinacije prema prethodna četiri izveštaja. Posmatrano samo u poslednjem izveštaju, interesantno je da su prirodni resursi označeni kao veoma loši. Naravno, potrebno je imati na umu na osnovu čega se izvodi ocena prirodnih resursa prema metodologiji Svetskog ekonomskog foruma (pogledati definisane pokazatelje u prilogu br. 1). Pored navedenog indikatora, konkurentnost cena u turističkoj privredi, infrastruktura drumskog saobraćaja i održivost životne sredine su sledeći najlošije ocenjeni i rangirani indikatori. Kao najbolje ocenjeni indikatori izdvojeni su: zdravstvo i higijena, infrastruktura informaciono-komunikacionih tehnologija, bezbednost i sigurnost i turistička suprastruktura. Najlošije rangirani podindeks je podindeks prirodnih, kulturnih i ljudskih resursa.

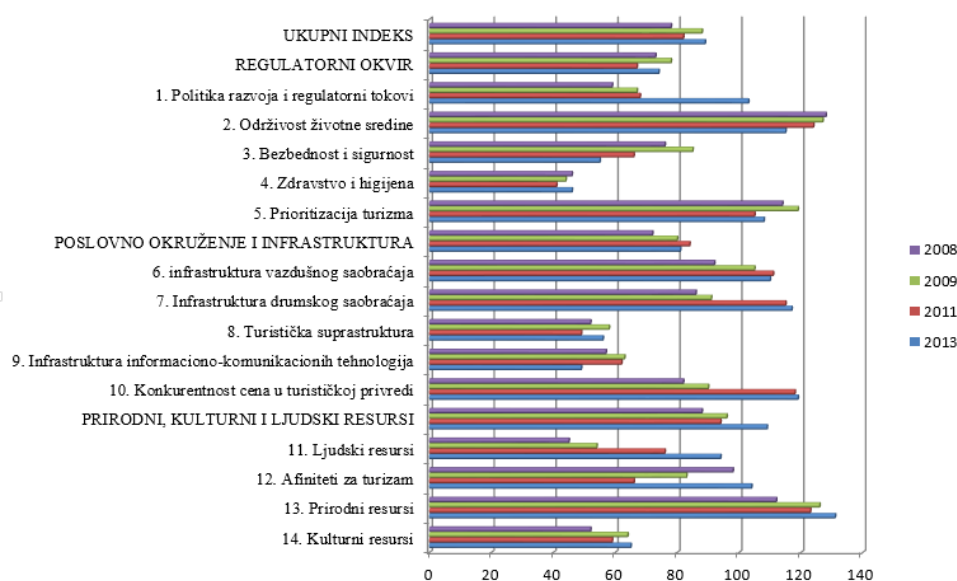
Tabela 9. Ključni indikatori konkurentnosti turizma Srbije (2008-2013.)

	Rang			
	2013	2011	2009	2008
UKUPNI INDEKS	89	82	88	78
REGULATORNI OKVIR	74	67	78	73
1. Politika razvoja i regulatorni tokovi	103	68	67	59
2. Održivost životne sredine	<b>115</b>	124	127	128
3. Bezbednost i sigurnost	<b>55</b>	66	85	76
4. Zdravstvo i higijena	<b>46</b>	41	44	46
5. Prioritizacija turizma	108	105	119	114
POSLOVNO OKRUŽENJE I INFRASTRUKTURA	81	84	80	72
6. Infrastruktura vazdušnog saobraćaja	110	111	105	92
7. Infrastruktura drumskog saobraćaja	<b>117</b>	115	91	86
8. Turistička suprastruktura	<b>56</b>	49	58	52
9. Infrastruktura informaciono-komunikacionih tehnologija	<b>49</b>	62	63	57
10. Konkurentnost cene u turističkoj privredi	<b>119</b>	118	90	82
PRIRODNI, KULTURNI I LJUDSKI RESURSI	109	94	96	88
11. Ljudski resursi	94	76	54	45
12. Afiniteti za turizam	104	66	83	98
13. Prirodni resursi	<b>131</b>	123	126	112
14. Kulturni resursi	65	59	64	52

Uporedna analiza izvršena je na osnovu podataka iz izveštaja: WEF T&TCI: 2013, 2011, 2009, 2008 (Blanke, Chiesa, 2013, 2011, 2009, 2008)

Uporedna analiza za period od 2008-2013. može biti sagledana i na sledeći način:

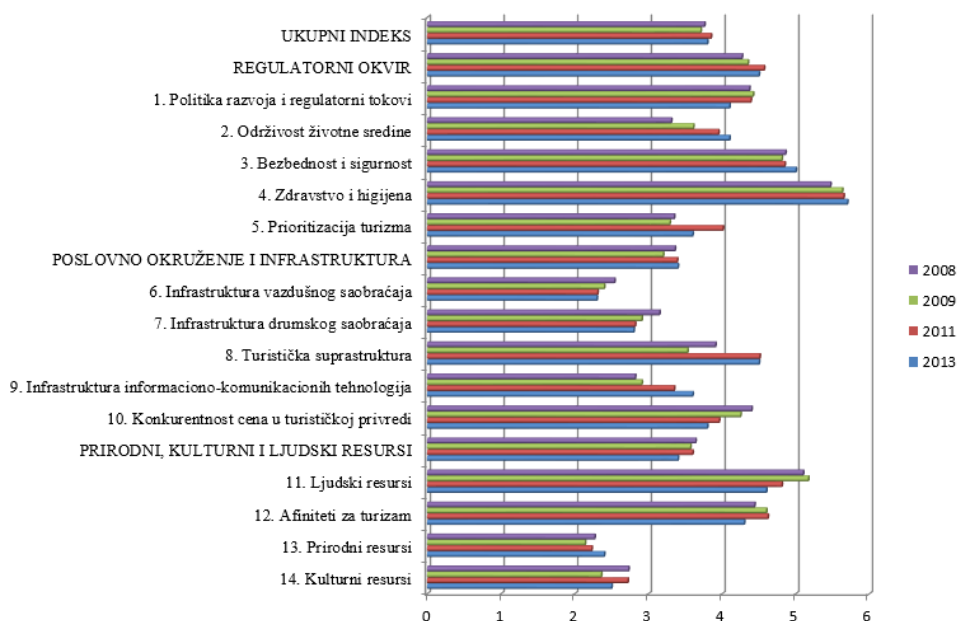
Slika 20. Komparativna analiza za Srbiju, T&TCI – rang (2008-2013.)



Uporedna analiza izvršena je na osnovu podataka: WEF T&TCI: 2013, 2011, 2009, 2008 (Blanke, Chiesa, 2013, 2011, 2009, 2008)

Na osnovu procene indeksa konkurentnosti na skali od 1 do 7 za svaki indikator posebno, moguće je sagledati kako su specifični pokazatelji raspoređeni kao i podindeksi.

Slika 21. Komparativna analiza za Srbiju, T&TCI – ocena



Uporedna analiza izvršena je na osnovu podataka: WEF T&TCI: 2013, 2011, 2009, 2008 (Blanke, Chiesa, 2013, 2011, 2009, 2008)

Ocena ključnih indikatora definisanim u poslednjem izveštaju (2015. g.) prikazana je u tabeli 10.

Prema rezultatima prikazanim u tabeli 10 evidentan je nezavidan rang Srbije u domenu poslovnog okruženja, davanja prioriteta turizmu, međunarodnoj otvorenosti, infrastrukturi vazdušnog saobraćaja i prirodnim resursima. Povoljniji rang imaju bezbednost i sigurnost, informaciono-komunikacione tehnologije i infrastruktura za pružanje turističkih usluga. Obuhvaćeni pokazatelji za svaki od stubova nalaze se u prilogu br. 1.

Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije na osnovu rezultata *T&TCI* može biti sagledana i u odnosu na definisani konkurentski set. U tom slučaju, poređenje rezultata koje je ostvarila Srbija kao turistička destinacija moguće je izvršiti sa sledećim zemljama: Češka, Slovenija, Mađarska, Poljska, Bugarska, Slovačka i Rumunija. Pristupi definisanju mogućih kriterijuma za izbor seta konkurentskih zemalja ranije su analizirani u radu, a konkretno odabir navedenih destinacija zasnovan je na sledećem kriterijumu: „zemlje centralne i istočne Evrope, koje su u nekoj meri nove destinacije (u nastajanju), sa sličnim geografskim karakteristikama i prirodnim i kulturnim resursima i sa turističkim proizvodima koji su konkurenti turističkim proizvodima Srbije“<sup>418</sup>. Većina od navedenih zemalja definisana je i u Strategiji razvoja turizma Srbije.

Komparativna analiza Srbije kao turističke destinacije sa definisanim konkurentskim setom, za 2013. godinu prikazana je u tabeli 11.

Tabela 10. Ključni indikatori konkurentnosti turizma Srbije za 2015. g.

	Rang
	2015
<b>UKUPNI INDEKS</b>	95
<b>OMOGUĆENO OKRUŽENJE</b>	67
1. Poslovno okruženje	<b>133</b>
2. Bezbednost i sigurnost	<b>59</b>
3. Zdravstvo i higijena	38
4. Ljudski resursi i tržište rada	89
5. Informaciono-komunikacione tehnologije	<b>56</b>
<b>POLITIKA TURIZMA I OMOGUĆAVANJE USLOVA</b>	113
6. Davanje prioriteta turizmu	<b>113</b>
7. Međunarodna otvorenost	<b>101</b>
8. Konkurentnost cena	78
9. Održivost Životne sredine	72
<b>INFRASTRUKTURA</b>	81
10. Infrastruktura vazdušnog saobraćaja	<b>102</b>
11. Infrastruktura drumskog saobraćaja i lučka infrastruktura	98
12. Infrastruktura za pružanje turističkih usluga	<b>63</b>
<b>PRIRODNI I KULTURNI RESURSI</b>	122
13. Prirodni resursi	<b>135</b>
14. Kulturni resursi i poslovna putovanja	67

U poređna analiza izvršena je na osnovu: Crotti, R., Masrahi, T., (Eds.) (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth through Shocks*, Geneva: World Economic Forum, p. 292. Dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) - Pristup sajtu, oktobar 2015.

Rezultati koje je Srbija ostvarila, na osnovu ocene i ranga ukupnog indeksa, ukazuju da kao turistička destinacija dosta zaostaje za definisanim konkurentskim setom. Iz tabele 11 moguće je videti da značaj podindeksa među navedenim zemljama varira u odnosu na stepen

<sup>418</sup> Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 291.

razvijenosti zemlje<sup>419</sup>. Uslovno rečeno, razvijenije zemlje su bolje rangirane jer donose bolju ocenu indikatora definisanih u modelu. Shodno tome moguće je zaključiti da *T&TCI* favorizuje razvijenije privrede, a da ne odražava u dovoljnoj meri napredak postignut u zemljama koje su u razvoju<sup>420</sup>.

Tabela 11. Položaj Srbije kao turističke destinacije u odnosu na konkurentski set (WEF T&TCI – rang i ocena, 2013.)

Zemlja	Ukupan indeks (Rang/Ocena)	Regulatorni okvir (Rang/Ocena)	Poslovno okruženje i infrastruktura (Rang/Ocena)	Prirodni, kulturni i ljudski resursi (Rang/Ocena)
	2013	2013	2013	2013
Češka	31/4,77	28/5,24	37/4,49	28/4,61
Slovenija	36/4,58	33/5,12	35/4,52	52/4,11
Mađarska	39/4,51	26/5,29	49/4,16	54/4,08
Poljska	42/4,47	49/4,92	58/3,94	32/4,56
Bugarska	50/4,38	58/4,79	45/4,24	53/4,10
Slovačka	54/4,32	43/4,96	60/3,92	55/4,06
Rumunija	68/4,04	66/4,61	68/3,67	73/3,85
Srbija	89/3,78	74/4,50	81/3,40	109/3,45

Uparedna analiza izvršena je na osnovu podataka: Blanke, J., Chiesa, T., (2013). *Executive Summary*, in Blanke, J., Chiesa, T., (Eds.) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation* (pp. XV). Geneva: World Economic Forum, Dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) - pristup sajtu novembar, 2015.

Položaj Srbije u odnosu na odabrane konkurente u izveštaju za 2015. godinu prikazan je u tabeli 12.

Iz tabele 12 evidentno je da je konkurentna pozicija Srbije kao turističke destinacije i prema novom izveštaju (2015.g.) veoma loša. Ocene, kao i rang, su niži u svim poljima u odnosu na definisane konkurente.

Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije istraživana je i u kontekstu inicijalnog merenja konkurentnosti, odnosno indikatora, primenjujući istraživačke metode u pronalaženju slabosti određenih pokazatelja. Mereni pokazatelji definisani su u Integrisanom modelu konkurentnosti *Dwyer*-a i *Kim*-a koji je ranije analiziran u radu. Osnova za uspostavljanje i testiranja primenljivosti navedenog modela proizilazi iz analiziranja njegove primene na primeru Slovenije kao turističke destinacije<sup>421</sup> što je poslužilo kao osnova za pronalaženja

<sup>419</sup> Dwyer, L, Forsyth, P, Dwyer, W. (2011). The Travel and Tourism Competitiveness Index as a Tool for Economic Development and Poverty Reduction. in L. Moutinho (ed.), *Strategic Management in Tourism*, 2<sup>nd</sup> ed. (p. 33-52).: CAB International, Wallingford, UK

<sup>420</sup> Kester, J, Croce, V. (2011). Tourism Development in Advanced and Emerging Economies: What Does the Travel and Tourism Competitiveness Index Tell Us? In J. Blanke and T. Chiesa (Eds.), (2011) *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2011: Beyond the Downturn* (pp. 45-52). World Economic Forum, Geneva [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TravelTourismCompetitiveness\\_Report\\_2011.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf) - Pristup sajtu septembar, 2013.

<sup>421</sup> Gomezelj-Omerzel, D. (2005). Competitiveness of Slovenia as a tourist destination, Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members. *Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin, Slovenia, 24–26 November 2005*, Dostupno na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6573-03-9/gomezelj.pdf> - Pristup sajtu septembar, 2011, and Gomezelj, D, Mihalic, T. (2008). Destination competitiveness: Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism*

mogućnosti primene na primeru Srbije. U tom cilju tokom 2009. godine sprovedeno je pilot istraživanje o konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije uz merenje dve grupe indikatora: Prirodni i stvoreni resursi kao i grupe indikatora koji se odnose na destinacijski menadžment<sup>422</sup>.

Tabela 12. Položaj Srbije kao turističke destinacije u odnosu na konkurentski set (WEF T&TCI – rang i ocena, 2015.)

Zemlja	Ukupan indeks (Rang/Ocena)	Omogućeno okruženje (Rang/Ocena)	Politika turizma i omogućavanje uslova (Rang/Ocena)	Infrastruktura (Rang/Ocena)	Prirodni i kulturni i resursi (Rang/Ocena)
	2015	2015	2015	2015	2015
Češka	37/4,22	31/5,34	14/4,53	35/4,57	63/2,45
Slovenija	39/4,17	42/5,21	25/4,43	42/4,43	53/2,64
Mađarska	41/4,14	33/5,28	2/4,76	48/4,06	62/2,47
Poljska	47/4,08	39/5,22	23/4,43	62/3,70	43/2,96
Bugarska	49/4,05	46/5,13	22/4,44	52/3,93	48/2,70
Slovačka	61/3,84	44/5,14	58/4,23	66/3,64	67/2,37
Rumunija	66/3,78	59/4,88	35/4,37	71/3,49	66/2,38
Srbija	95/3,34	67/4,72	113/3,71	81/3,19	122/1,75

Izvor: Crotti, R., Masrahi, T., (Eds.) (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth through Shocks*, Geneva: World Economic Forum, p. 292.

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) - Pristup sajtu, oktobar 2015.

No osnovu ovog istraživanja dobijena je ocena, koju su donele interesne grupe turističke privrede u Srbiji, o konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije u domenu navedene dve grupe indikatora. Indikatori su testirani na osnovu ocene 55 ispitanika koji su svrstani u četiri zainteresovane grupe: menadžeri u turističkim agencijama i organizatorima putovanja, zaposleni u turističkim organizacijama, univerzitetski nastavnici iz oblasti turizma i hotelijerstva, studenti master i doktorskih studija iz oblasti turizma.

Empirijska analiza je uključila socio-demografske karakteristike ispitanika, analizu određenih delova upitnika kao i dokazivanje postavljene hipoteze: u oblasti prirodnih i kulturno-istorijskih resursa Srbija je konkurentnija nego u oblasti destinacijskog menadžmenta.

Prva objedinjena grupa, prirodnih i kulturno-istorijskih resursa, obuhvatila je osam indikatora kojima je dodato i pitanje ocene čistoće i higijene u Srbiji. U drugu grupu, koja meri ulogu i uticaj menadžmenta na turističku politiku i razvoj, odnosno aktivnosti turističke privrede i Vlade, svrstano je 25 indikatora.

*Management*, 29(2): 294-307, Omerzel, D.G. (2005). *Konkurentnost Slovenije kot turistične destinacije*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, magistrsko delo.

<sup>422</sup> Rezultati su deo istraživanja u okviru doktorskih studija na Univerzitetu Singidunum i objavljavani su kroz radove: Popesku J, Pavlović D. (2012). *Tourist Destination Competitiveness: Case Study of Serbia, 4th Asia-Euro Conference 2012 in Tourism, Hospitality & Gastronomy, THE WAY FORWARD: EXPLORING MULTIDISCIPLINARY APPROACHES*, 28 November – 1 December, 2012 Lakeside Campus, Taylor's University, Subang Jaya, Malaysia e-ISBN 978-967-0173-09-2 i Popesku, J, Pavlović, D. (2013). *Competitiveness of Serbia as a Tourist Destination - Analysis of Selected Key Indicators*, *Marketing*, 44(3), pp. 199-210.

Tabela 13. Prirodni i kulturno-istorijski resursi kao indikatori konkurentnosti turizma Srbije

Oznaka	Indikator	Ukupan		
		broj	AS	SD
R1	Klima	55	3.2545	0.8214
R2	Prirodno okruženje (očuvana priroda)	55	4.1091	0.6287
R3	Biljni i životinjski svet	55	3.7818	0.9167
R4	Nacionalni parkovi i rezervati prirode	55	4.3273	0.7948
R5	Istorijski spomenici	55	4.1818	0.6963
R6	Arhitektura	55	3.2000	0.9699
R7	Kulturno nasleđe	55	4.2364	0.6657
R8	Narodni običaji	55	4.2000	0.8255
R9	Oceniti nivo higijene i održavanje čistoće u Srbiji	55	1.6909	0.9403

Izvor: Popesku, J., Pavlović, D., Competitiveness of Serbia as a Tourist Destination - Analysis of Selected Key Indicators, Marketing, 44(3), p. 205., 2013.

Ispitanici su dali relativno visoke ocene prikazanoj grupi indikatorima. To je moguće posmatrati u kontekstu da Srbija poseduje adekvatne komparativne prednosti koje se prepoznaju u prirodnim i kulturno-istorijskim resursima. Možemo uočiti da najveću prosečnu vrednost ima indikator R4 (nacionalni parkovi i rezervati prirode) i to 4.3273. Ovaj indikator ima relativno nisku standardnu devijaciju (0.7948) što dokazuje da postoji jedinstvo ispitanika jer su odgovori koncentrisani oko prosečne vrednosti. Posmatrajući dalje prosečne vrednosti možemo primetiti da ispitanici smatraju da Srbija ima bogato kulturno nasleđe (R7) sa prosečnom vrednošću od 4.2364. Takođe visoko su ocenjeni narodni običaji (R8) sa srednjom ocenom 4.2000, istorijski spomenici (R5) sa srednjom ocenom 4.1818 i prirodno okruženje (R2) sa srednjom ocenom 4.1091. Ono što je zabrinjavajuće i veoma nisko ocenjeno jeste indikator koji prikazuje nivo higijene i održavanja čistoće u Srbiji (R9) sa prosečnom ocenom 1.6909. na skali od 1 do 5. Arhitektura (R6) sa prosečnom ocenom 3.2000 u odnosu na druge indikatore ima nižu ocenu.

Druga grupa indikatora prikazana je u tabeli 14.

Najveću prosečnu vrednost u grupi indikatora destinacijskog menadžmenta ima DM23. naklonost lokalnog stanovništva razvoju turizma: 3.5273. Ostali indikatori su lošije ocenjeni. Samo još devet indikatora ima prosečnu ocenu veću od 3. Svi ostali indikatori na skali od 1 do 5 imaju ocenu nižu od 3. Jako loše je ocenjen i indikator DM1. Privlačenje (ulaganje) inostranog kapitala u turistička područja sa prosečnom vrednošću od 2.6000. To može da nam ukaže na to da ne postoji dovoljna sigurnost i poverenje kod stranih investitora za ulaganje u razvoj turizma. Ono što je takođe zabrinjavajuće jeste reputacija nacionalne turističke organizacije (TOS). DM25 koja je ocenjena prosečnom ocenom 2.9091. Iz rezultata se može zaključiti da je Srbiji potrebno bolje obrazovanje kadrova u turizmu s obzirom da postojeći kadar tj. indikator DM5. kvalitet obrazovne strukture zaposlenih u turizmu ocenjen prosečnom ocenom 3.0727. Interesantno je primetiti da ni jedan indikator destinacijskog menadžmenta nije ostvario rezultat sa prosečnom ocenom 4.000.

Tabela 14. Indikatori destinacijskog menadžmenta

Oznaka	Indikator	Ukupan		
		broj	AS	SD
DM1	Privlačenje (ulaganje) inostranog kapitala u turistička područja	55	2.6000	1.1801
DM2	Učešće države u obrazovanju kadrova u turističkoj delatnosti	55	2.9455	1.1929

DM3	Učešće privrednog sektora u obrazovanju kadrova u turističkoj delatnosti	55	2.9091	1.3371
DM4	Kvalitet i pogodnost obrazovnog sistema u turizmu	55	3.4545	1.0509
DM5	Kvalitet obrazovne strukture zaposlenih u turizmu	55	3.0727	1.1996
DM6	Aktivno učešće države u formiranju turističke ponude	55	2.7636	1.2013
DM7	Istraživanja za namene turističke politike i planiranja	55	2.7636	1.1216
DM8	Usklađenost razvoja turizma sa ukupnim razvojem države	55	2.6727	1.1231
DM9	Usklađenost razvoja turizma sa potrebama i zahtevima lokalnog stanovništva	55	2.7091	1.2572
DM10	Usklađenost razvoja turizma sa potrebama i zahtevima kapitala	55	2.9455	1.0438
DM11	Usklađenost razvoja turizma sa potrebama i zahtevima društva	55	2.7818	1.0834
DM12	Usklađenost razvoja turizma sa potrebama i zahtevima turista	55	2.8545	1.2083
DM13	Svesnost države o važnosti dugoročnog-održivog razvoja turizma	55	2.9455	1.4197
DM14	Svesnost preduzeća turističke privrede o važnosti dugoročnog-održivog razvoja turizma	55	3.0545	1.3391
DM15	Prepoznatljivost postojećih turističkih proizvoda	55	3.3091	1.1365
DM16	Razvoj i promocija brenda i novih turističkih proizvoda	55	2.8727	1.2774
DM17	Prepoznavanje važnosti kvalitetnog turističkog brenda	55	3.0909	1.2213
DM18	Strateška povezanost među preduzećima turističke privrede	55	2.6364	1.3384
DM19	Razvijenost socijalnog turizma (za invalide, stare...)	55	2.2000	1.1926
DM20	Efikasnost u poslovanju preduzeća turističke privrede	55	3.0364	1.1049
DM21	Uspešnost poslovanja preduzeća turističke privrede	55	3.1091	0.9559
DM22	Nivo osećaja preduzeća turističke privrede za potrebe turista	55	3.2364	1.1049
DM23	Naklonost lokalnog stanovništva razvoju turizma	55	3.5273	1.0338
DM24	Kvalitet pružanja turističkih usluga	55	3.2182	1.1815
DM25	Reputacija Nacionalne turističke organizacije (TOS)	55	2.9091	1.1430

Izvor: Popesku, J, Pavlović, D. (2013). Competitiveness of Serbia as a Tourist Destination - Analysis of Selected Key Indicators, *Marketing*, 44(3), pp. 199-210. p. 205.

Rezultat *Paired-Samples t-test*-a ukazao je na prosečnu vrednost razlike između varijabli ove dve grupe indikatora. Vrednost razlike iznosi 0.7199 i standardnu devijaciju 0.8287. Granice intervala poverenja na 95% distribucije se nalaze na nivou 0.49 i 0.94. Test je prikazao statističku značajnost .000 pa se stoga može zaključiti da je razlika između testiranih varijabli statistički značajna. Rezultat *t-test*-a je prikazan u tabeli 15.

Ovim istraživanjem uspostavljene su osnove za dalju analizu i merenje indikatora konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Na osnovu sprovedenog istraživanja u oblasti prirodnih i kulturno-istorijskih resursa Srbija je konkurentnija nego u oblasti destinacijskog menadžmenta.

Prikazano istraživanje je trebalo u datom trenutku da posluži za dalju, opširniju i detaljniju analizu konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. U tom cilju bilo je neophodno prikazati međuzavisnost i nezaobilaznu povezanost među različitim indikatorima i njihov značaj za konkurentnost naše zemlje, u ovom slučaju prirodnih i kulturno istorijskih resursa i destinacijskog menadžmenta. Rezultati ovog istraživanja mogu da ukažu na probleme u turističkoj privredi Srbije ali i da otvore prostor za dalja razmišljanja i analizu konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

Tabela 15. Rezultat *Paired-Samples t-test*-a (RESOURCE – DMNGMT)

Varijable	AS	SD	95% interval poverenja		t	p
			Niži	Viši		

RESOURCE - DMNGMT	0.7199	0.8287	0.49588	0.94396	6.442	.000
-------------------	--------	--------	---------	---------	-------	------

AS – aritmetička sredina. SD – standardna devijacija. N=55. Postoji značajna statistička razlika u rezultatima za RESOURCE (AS = 3.6646. SD = .4043) i DMNGMT (AS = 2.9947. SD = .8695).  $t=-6.442$ .  $p=0.000$ . Rezultati t-testa dobijeni su na osnovu rezultata i podataka iz ankete sprovedene u leto 2009. godine.

Ovako uspostavljen osnov za dalja istraživanja opredeljuje da je, u detaljnijem merenju konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije, integrisani model konkurentnosti turističke destinacije primenljiv za analizu konkurentnosti turizma naše zemlje. Ovo pilot istraživanje obuhvatilo je dve grupe indikatora izdvajajući prirodne i kulturno istorijske resurse i destinacijski menadžment sa ukupno 34 indikatora za ocenu. Shodno Integrisanom modelu za merenje konkurentnosti neophodno je obuhvatiti više grupa indikatora koje on definiše, proceniti značajnost pojedinih indikatora na primeru Srbije kao turističke destinacije i ustanoviti eventualne dodatne indikatore koji bi nakon procesa merenja uspostavili jasniju sliku o konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

Pored toga, neophodan je i širi obuhvat interesnih grupa koje bi ocenjivale indikatore. S obzirom da bi uzorak korišćen za istraživanje bio mnogo veći mogla bi se detaljno sprovesti faktorska analiza koja bi nam pokazala međuzavisnost pojedinih indikatora i mnogo šire ukazala na probleme i prepreke u postizanju bolje konkurentske pozicije Srbije kao turističke destinacije.

Još jedno istraživanje, sprovedeno nešto kasnije, u jesen 2009. godine, ispituje konkurentnost Srbije kao turističke destinacije koristeći Integrisani model i pritom analizirajući šest definisanih grupa iz modela.<sup>423</sup> Ovo istraživanje potvrđuje slične rezultate i objašnjava da je Srbija konkurentnija u svojim prirodnim, kulturnim i nasleđenim resursima u odnosu na destinacijski menadžment. Takođe su analizirane i druge grupe indikatora gde su svest i imidž o Srbiji kao turističkoj destinaciji izdvojeni kao veoma loše ocenjeni u grupi indikatora koje se odnose na tražnju.<sup>424</sup> Metodologija je takođe slična metodologiji korišćenoj u istraživanju konkurentnosti i primeni Integrisanog modela na primeru Slovenije kao turističke destinacije.

Rezultati ovog istraživanja ukazuju da je grupa indikatora nasleđeni resursi ocenjena prosečnom ocenom 3.1317. stvoreni resursi dobili su srednju ocenu 2.78377. Srednjom ocenom 2.73035 ocenjena je grupa indikatora koja se odnosi na potpomažuće faktore. Menadžment kao grupa indikatora donosi srednju ocenu 2.472. uslovi okruženja 2.631173. a činiooci na strani tražnje srednjom ocenom 2.33035. Analizom srednjih ocena moguće je ustanoviti da se temelj u ocenjenoj konkurentskej poziciji Srbije kao turističke destinacije zasniva na dobrim resursima. ocenjenim najvišom srednjom ocenom 3.1317. Zabrinjavajuća je turistička tražnja sa najnižom ocenom.<sup>425</sup>

<sup>423</sup> Rezultati istraživanja objavljeni su u: Armenski T, Marković, V, Davidović N, Jovanović, T. (2011). Integrated model of destination competitiveness *Geographica Panonica*, vol. 15, No. 2, pp. 58-69 i Armenski T, at al. (2011). Destination competitiveness, a challenging process for Serbia, *Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography*, 5.1, pp.19-33.

<sup>424</sup> Armenski T, at al. (2011). Destination competitiveness, a challenging process for Serbia, *Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography*, 5.1, pp.19-33. p.19.

<sup>425</sup> Isto, pp.25-29.



Uporednom analizom grupa indikatora destinacijskog menadžmenta i resursa, u oba prethodno navedena istraživanja, može se konstatovati da nema značajno većih odstupanja u ocenama. Razlika u grupi indikatora destinacijskog menadžmenta iznosi svega 0.47 (2.944 – 2.472, a u pitanju prirodnih i kulturno istorijskih resursa, odnosno nasleđenih resursa razlika iznosi 0,53 (3,6646 – 3,1317), ali suštinski rezultati ne ukazuju na suprotno od činjenice da u oblasti prirodnih i kulturno-istorijskih resursa Srbija je konkurentnija nego u oblasti destinacijskog menadžmenta.

Svakako moguće je zaključiti da je navedenim istraživanjima Integrisani model konkurentnosti dobio svojevrsnu potvrdu primene na konkretnom slučaju merenja indikatora konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

Pored navedenog, primena najzastupljenijih modela u merenju konkurentnosti turizma u Srbiji, našla je mesto i u utvrđivanju konkurentnosti Novog Sada kao regionalne kongresne turističke destinacije<sup>426</sup>. Autori se u navedenom istraživanju pozivaju na mogućnost primene modela za merenje konkurentnosti u turizmu predloženog od *Ritchie*-a i *Crouch*-a. Ovaj model svakako ima široku primenu, a indikatori koje obuhvata u velikoj meri su u ozbiljnoj korelaciji sa indikatorima u modelu *Dwyer*-a i *Kim*-a. Pored toga, model *Ritchie*-a i *Crouch*-a ukazuje na „povezanost između ključnih varijabli destinacijske konkurentnosti i faza razvoja turističke destinacije“<sup>427</sup>. Ovaj model je testiran i u analizi konkurentnosti poslovnog turizma u Autonomnoj pokrajini Vojvodina kao turističkom klasteru Srbije. Rezultati ovog istraživanja ukazuju da su determinante menadžment, politika, planiranje i razvoj najslabije tačke konkurentnosti Vojvodine dok pozitivnu stranu konkurentnosti, na osnovu najbolje ocene, čine atraktori i resursi. Kao slabosti koje je potrebno unaprediti da bi se unapredila konkurentna pozicija navedena su poboljšanja u: oblasti promociji, domenu imidža, ljudskim resursima specijalizovanim za poslovni turizam, domenu investicionog ambijenta i planiranja i razvoja proizvoda poslovnog turizma.<sup>428</sup>

Poslednja istraživanja konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije<sup>429 430</sup> ukazuju na neophodnost postizanja konkurentnosti kroz merenje značaja i performansi (IPA<sup>431</sup>). Korišćenje IPA metode, na primeru Srbije u ovom istraživanju ima određene prednosti u analizi konkurentnosti turističke destinacije jer se može iskoristiti za identifikaciju mogućih

---

<sup>426</sup> Dragicevic, V, Armenski, T, Jovicic, D. (2009). Analysis of the Competitiveness of Novi Sad as a Regional Congress Destination, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 247-256

<sup>427</sup> Wilde, S, Cox, D. (2008). Principal Factors Contributing to the Competitiveness of Tourism Destinations at Varying Stages of Development. *Proceedings of Tourism and Hospitality Research, Training and Practice: "Where the 'bloody hell' are we?": 18th Annual Council for Australian University Tourism and Hospitality Education (CAUTHE) Conference, Surfers Paradise, Qld., 11-14 February, Griffith University, Gold Coast, Qld.* p. 3. - <http://www.griffith.edu.au/conference/cauthe2008/cauthe-2008-proceedings.pdf> - Pristup sajtu septembar, 2011

<sup>428</sup> Dragičević, V, Jovičić, D, Blešić, I, Stankov, U, Bošković, D. (2012). Business tourism destination competitiveness: a case of Vojvodina province (Serbia), *Ekonomska istraživanja: znanstveno-stručni časopis. - Pula*, Vol. 25.2012, 2, pp. 311-331

<sup>429</sup> Dwyer, L, Dragičević, V., Armenski T., Mihalič, T. Knežević Cvelbar, LJ, (2015). Achieving destination competitiveness: an importance-performance analysis of Serbia, *Current Issues in Tourism*. Accepted paper DOI: 10.1080/13683500.2014.944487

<sup>430</sup> Dwyer, L, Dragičević, V., Armenski T., Mihalič, T. Knežević Cvelbar, LJ. (2015). Modified IPA for evaluating tourism businesses strategies: comparison of Slovenia and Serbia. *International Journal of Tourism Research*. Accepted paper

<sup>431</sup> IPA – Importance-performance

poboljšanja i kao vodič za strateško planiranje i održivi razvoj. Prednost IPA metode ogleda se u interpretaciji podataka i praktičnim predlozima. Rezultati se dobijaju na osnovu kvadratne matrice na osnovu koje se identifikuju oblasti za poboljšanje i akcije za minimiziranje jaza između važnosti i performansi.<sup>432</sup> Ispitanici su rangirali 51 aktivnosti identifikovane kao potpora održivom razvoju turizma kao i učinke aktivnosti u implementaciji. U navedenom istraživanju definisana su četiri kvadranta:

1. Atributi označeni kao „Koncentrisati se“ gde je značaj aktivnosti visok ali mala performansa što dalje upućuje na neophodnost poboljšanja učinka.
2. Atributi označeni kao „Nastaviti s dobrim radom“ koji ukazuju na napore destinacije koje treba održavati na postojećem nivou, nastaviti sa dobrim radom, ili barem zadržati status kvo;
3. Atributi označeni kao „Nizak prioritet“ gde je značaj relativno nizak, a učinci slabi.
4. Atributi označeni kao „Moguća neumerenost“ gde je značaj nizak, a učinci relativno visoki. Ovaj kvadrant ukazuje na propale napore s obzirom na nizak značaja aktivnosti.

Rezultati navedenog istraživanja su ukazali da je u kvadrant „koncentrisati se“ svrstano sedam aktivnosti: Privreda treba da prihvati zeleni turizam kako bi smanjila uticaj svojih operacija na životnu sredinu; Principi održivosti treba da preduprede razvoj turizma; Turistička privreda treba da bude „fer“ u alokaciji prihoda od turizma različitim akterima; Turizam treba da se promovise u kontekstu doprinosa koje ima za zajednicu; Osiguravanje konzistentnosti marketinških poruka; Obezbeđivanje programa obuke i obrazovanja kao podršku turističkoj privredi; Preduzeća turističke privrede treba da priznaju značaj celoživotnog učenja kroz stalnu obuku.

U kvadrant „nastaviti sa dobrim radom“ svrstano je 22 aktivnosti, a odnose se na: bezbednost i sigurnost turista; korišćenje elektronske trgovine i informaciono-komunikacionih tehnologija u postizanju konkurentnosti; upotreba novih tehnologija u objašnjavanju turističkih aktivnosti; obrazovanje koje priprema studente za proaktivno liderstvo; turistički razvoj treba da unapredi mogućnosti odmora i rekreacije za lokalnu zajednicu; preduzeća treba da unapređuju svoje proizvode; nove generacije menadžera moraju posedovati znanja prilagođena promenama; manji „igrači“ na tržištu treba da iskoriste prednosti veb tehnologija i Interneta; menadžment turističke destinacije treba da kreira doživljaje i iskustva koja se razlikuju od drugih destinacija; razvoj novih proizvoda treba da bude u skladu sa ciljevima i brendom; inovacije moraju biti orijentisane na korisnika usluga; organizatori putovanja treba da razvijaju autentična iskustva; principi i praksa održivog razvoja treba da budu prisutni u svim planovima i programima; razvoj proizvoda i marketing moraju biti ciljani i zasnovani na više tema; preduzeća moraju pristupati dugoročnom planiranju; postoji potreba za javno-privatnim partnerstvima u cilju podržavanja postojećih proizvoda (npr. festivali); preduzeća

---

<sup>432</sup>Dwyer, L. Dragičević, V., Armenski T., Mihalič, T. Knežević Cvelbar, LJ, (2015). Achieving destination competitiveness: an importance–performance analysis of Serbia, *Current Issues in Tourism*, p. 5. DOI: 10.1080/13683500.2014.944487

trebaju da kreiraju proizvode za tržišne niše zasnovane na lokalnim snagama i sredstvima koje bi koristila lokalna zajednica i posetioci; Postoji potreba za programe obuke u vezi sa konkretnim turističkim proizvodima (npr. poslovni turizam, događaji); umrežavanje i udruženja ljudi su dobra osnova povećanja efikasnosti i unapređenja komunikacije između stejkholdera; destinacija treba da teži povećanju svesti lokalnog stanovništva i reputacije domaćeg turizma; Preduzeća treba da uključuju zajednicu u društvene mreže (*You Tube*, *Twiter* i sl.); preduzeća treba da koriste baze podataka kako bi marketinškim putem razumeli, komunicirali i gradili odnose sa ciljnim tržištima.

U kvadrant „nizak prioritet“ svrstano je 18 aktivnosti: razvoj strategija upravljanja rizikom i kako bi se izborilo sa potencijalnim krizama; privreda bi trebalo da doprinese smanjenju zagađenja i efekta staklene bašte; preduzeća treba da usvoje dugoročne vizije i strategije upravljanja životnim okruženjem; preduzeća treba da teže održivosti u cilju postizanja održivosti destinacije; Korisnici usluga moraju biti edukovani kako bi kupovali održive proizvode; zaposleni u turističkoj privredi moraju razumeti kako funkcionise turistička privreda u odnosu na sve ostale sektore; menadžeri moraju osigurati da strategije upravljanje rizikom budu deo poslovnih planova; privreda mora uspostaviti aktivnosti koje ne utiču negativno na promene u klimi<sup>433</sup>; potrebe posetilaca moraju biti izbalansirane sa envajronmentalnim ciljevima destinacije; privreda i Vlada moraju zajedno raditi na ublažavanju i prilagođavanju klimatskim promenama; rezultati prevazilaze troškove smanjenja efekta staklene bašte; turistička potrošnja je važnija od broja turista za realizaciju strategije; „zelene“ poslovne strategije mogu povećati profit; razvoj novih proizvoda ne treba da se oslanja na prirodna i kulturna dobra; preduzeća treba da se preusmere sa funkcionalnih koristi na emocionalne koristi; komuniciranje strategije upravljanja rizikom je važno za održavanje atraktivnosti destinacije; potrebno je prekvalifikovati stariju populaciju kako bi se uključila u turizam; stariju populaciju treba ohrabrivati kako bi se dobrovoljno uključila u turizam.

U kvadrant „moguća neumerenost“ svrstane su četiri aktivnosti: preduzeća treba da formiraju klastere u svrhe uspešnijeg marketinga i razvoja proizvoda; percepciju rizika u destinaciji treba minimizirati putem širenja informacija o destinaciji; planiranje i razvoj u turizmu trebaju biti fokusirani na jedinstvenost destinacije; postoji potreba ponovnog stvaranja autentičnog ruralnog turističkog iskustva u urbanom okruženju kako bi se „destinacijsko“ iskustvo isporučilo turistima.

Navedeno istraživanje je ukazalo na stav interesnih grupa u destinaciji o važnosti navedenih aktivnosti kao i njihovom stepenu implementacije. IPA metoda je našla i primenu u uporednoj analizi Srbije i Slovenije<sup>434</sup>. Rezultati ovog istraživanja obuhvataju 48 aktivnosti upotrebljenih za uporednu analizu dve destinacije. U navedenom istraživanju razvrstani su rezultati prema aktivnostima: održivi turizam, marketing, upravljanje rizikom, inovacije i razvoj proizvoda, obrazovanje u turizmu i hotelijerstvu. Rezultati su pokazali da najveći deo aktivnosti ispitanici u obe zemlje svrstavaju u kvadrant „nastaviti sa dobrim radom“. Ispitanici iz Slovenije naglašavaju nekoliko aktivnosti održivosti dok ispitanici u Srbiji

---

<sup>433</sup> Climate - friendly, climate - proof alternative

<sup>434</sup> Dwyer, L. Dragičević, V., Armenski T., Mihalič, T. Knežević Cvelbar, L.J. (2015). Modified IPA for evaluating tourism businesses strategies: comparison of Slovenia and Serbia. *International Journal of Tourism Research*. Accepted paper

identifikuju nekoliko marketinških aktivnosti. Rezultati dalje ukazuju da je malo aktivnosti raspoređeno u kvadrant „koncentrisati se“. U kvadrantu „nizak prioritet“ Slovenija izdvaja 12 aktivnosti dok je za Srbiju izdvojeno 15 do u kvadrantu „Moguća neumerenost“ obe destinacije izdvajaju tri aktivnosti. Glavni zaključak ove analize upućuje na neophodnost buduće istraživanja gde bi se ispitalo i ustanovilo kao svaka od destinacija može preduzeti akcione planove podrazumevane za IPA aktivnosti.<sup>435</sup>

U cilju opširnijeg ispitivanja konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije u narednom poglavlju biće testiran već postojeći Integrirani model uz određeno prilagođavanje što može poslužiti kao osnova za uspostavljanje mogućeg sveobuhvatnijeg modela za merenje konkurentnosti turizma Srbije.

Validnost indikatora destinacijske konkurentnosti predloženih u Integrisanom modelu konkurentnosti testirana je detaljnije 2014. godine. Testiranje je obuhvatilo 139 zemalja u periodu od 2007 do 2011 godine. Ovim testiranjem potvrđena je vrednost modela u merenju i razumevanju konkurentnosti turističke destinacije. Validacija se sastojala u povezivanju indikatora Integrisanog modela sa relevantnim i dostupnim pokazateljima iz sekundarnih izvora (UNWTO, WTTC, WEF TTCI, WEF Global Competitiveness Index, UNDP). Ukupno 83 indikatora modela koji su predložili Dwyer i Kim upareno je sa 135 indikatora iz sekundarnih izvora korišćenih u originalnom izvornom obliku. Faktorskom analizom broj od 135 indikatora je sveden na 72 na osnovu čega je identifikovano pet najznačajnijih činilaca konkurentnosti koje obuhvata Integrirani model: Uslovi okruženja, potpomažući resursi, stvoreni i nasleđeni resursi i destinacijski menadžment – privatni sektor i javni sektor. Značaj ovog istraživanja ogleda se u pitanju izbora pokazatelja za merenje konkurentnosti turističke destinacije i izdvajanja polja u kojima se pokazatelji različitih modela podudaraju sa integriranim modelom konkurentnosti. Zaključak koji se izvodi je da integrirani model izdvaja značajne faktore za merenje konkurentnosti. To dalje upućuje da se integrirani model konkurentnosti može primeniti u uporednoj analizi i merenju konkurentnosti na velikom broju turističkih destinacija. Rezultat analize varijanse u ovom istraživanju potkrepljuju takve tvrdnje. Prvi faktor, uslovi okruženja, objašnjava 22,2% od ukupne varijanse odnosno varijabilnosti varijabli koje se razmatraju (faktor obuhvata 15 varijabli odnosno pokazatelja). Drugi faktor, potpomažući faktori, objašnjava 19,09% od ukupne varijanse i obuhvata 13 varijabli. Treći faktor, prirodni, kulturni i stvoreni resursi, objašnjava 16,77% od ukupne varijanse sa obuhvaćenih 11 pokazatelja. Faktor destinacijskog menadžmenta-privatni sektor objašnjava 11,14% od ukupne varijanse sa 8 pokazatelja, a destinacijski menadžment – javni sektor objašnjava 8,54% varijanse sa takođe 8 pokazatelja.<sup>436</sup>

### **3.2.1 Uvodne napomene od važnosti za istraživanje**

Istraživanje u disertaciji zasniva se na nekoliko pristupa u merenju pokazatelja konkurentnosti prethodno testiranih u praksi na primerima drugih zemalja. Istraživanje je koncipirano na osnovi sprovođenja tri ankete kojima se, između ostalog, mere ključni

---

<sup>435</sup> Isto

<sup>436</sup> Dwyer, L, Cvelbar, Lj. K, Mihalič, T, Koman, M. (2014). Integrated Destination Competitiveness Model: Testing Its Validity and Data Accessibility, *Tourism Analysis, Volume 19, Number 1*, pp. 1-17

pokazatelji od važnosti za konkurentnost Srbije kao turističke destinacije. Prvi upitnik meri konkurentnost Srbije kao turističke destinacije gde je kao grupa ispitanika odabrana turistička privreda u Srbiji, studenti doktorskih studija i univerzitetski stručnjaci iz oblasti turizma. Ovaj pristup obeležen je kao merenje na osnovu perspektive interesnih grupa u destinaciji koje su svrstane u stratume. Drugi upitnik meri konkurentnost na osnovu ispitivanja turističke tražnje. Osnov u ispitivanju zasnovan je na lancu vrednosti koji turista stiže tokom svog putovanja i oceni relevantnih pokazatelja konkurentnosti. Treći pristup u merenju zasniva sagledavanje stavova i ocenu konkurentnosti Srbije koju daju inostrani organizatori putovanja. Metod ispitivanja, korišćen za prvi i treći deo istraživanja, je onlajn anketa. Druga grupu ispitanika, turistička tražnja, popunjavala je upitnike u Srbiji tokom svog boravka u destinaciji.

Kao osnov za formiranje pitanja i indikatora u prvom delu istraživanja poslužio je Integrirani model konkurentnosti Dwyer-a i Kim-a. Opravdanost korišćenja ovog modela zasnovana je na primeni koju je našao u merenju konkurentnosti više turističkih zemalja: Australije i Koreje<sup>437</sup>. Slovenije<sup>438</sup>, Srbije<sup>439</sup> kao i potvrđivanju njegove validnosti<sup>440</sup>. Model prvenstveno definiše šest grupa pokazatelja (faktora), ali u istraživanju konkurentnosti Srbije je uključeno pet: Prirodni i kulturni resursi, Stvoreni resursi, Potpomažući faktori, Menadžment i Uslovi okruženja. Šestu grupu indikatora u modelu čini tražnja kao faktor, odnosno, stanje tražnje. U unapređenom integrisanom modelu, korišćenom na primeru Srbije, inostrana turistička tražnja, odnosno turisti, su u istraživanju izdvojena kao posebna grupa ispitanika. Stoga je i faktor stanja tražnje izdvojen i postavljen kao poseban faktor pod nazivom Percepcija tražnje. Percepcija tražnje u prilagođenom integrisanom modelu predstavlja nezavisan faktor od ostalih faktora integrisanog modela i svrstan je u deo koji se odnosi na ispitivanje interesnih grupa van turističke destinacije (s obzirom da su ispitanici turisti). Broj indikatora konkurentnosti za ovu grupu ispitanika je znatno proširen na više od tri koja je faktor tražnje inicijalno sadržao. Razlog izdvajanja ove grupe posebne ispitanika jeste merenje pokazatelja koji se odnose konkretno na turističku tražnju, a koje ne bi mogli u potpunosti ocenjivati predstavnici turističke privrede i ostali ispitanici. Cilj ovakvog pristupa jeste dobijanje konkretnijih ocena konkurentnosti i drugih podataka vezanih za zadovoljstvo turističkog doživljaja koji turista stiže na putovanju u Srbiji. Osnov za ovakav pristup pronađen je analizi izvršenoj u okviru doktorske disertacije F. Menga kora meri konkurentnost turističke destinacije iz perspektive turista sagledavajući kvalitet doživljenog

---

<sup>437</sup> Kim, C. Dwyer, L. (2003). Destination competitiveness and bilateral tourism flows between Australia and Korea. *Journal of Tourism Studies*, 14(2), pp. 55-67

<sup>438</sup> Gomozelj, D. & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness—Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management* 29, pp. 294–307.

<sup>439</sup> Popesku, J, Pavlović, D. (2013). Competitiveness of Serbia as a tourist destination, Analysis of selected key indicators, *Marketing*, 2013, vol. 44, no. 3, pp. 199-210; Popesku J, Pavlović D. (2012). Tourist Destination Competitiveness: Case Study of Serbia, 4th Asia-Euro Conference 2012 in Tourism, Hospitality & Gastronomy, THE WAY FORWARD: EXPLORING MULTIDISCIPLINARY APPROACHES, 28 November – 1 December, 2012 Lakeside Campus, Taylor's University, Subang Jaya, Malaysia e-ISBN 978-967-0173-09-2; Armenski T, Marković, V, Davidović N, Jovanović, T. (2011). Integrated model of destination competitiveness *Geographica Panonica*, vol. 15, No. 2, pp. 58-69 i Armenski T, at al. (2011). Destination competitiveness, a challenging process for Serbia, *Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography*, 5.1, pp.19-33.

<sup>440</sup> Dwyer, L, Cvelbar, Lj. K, Mihalič, T, Koman, M. (2014). Integrated Destination Competitiveness Model: Testing Its Validity and Data Accessibility, *Tourism Analysis, Volume 19, Number 1*, pp. 1-17

iskustva i percipiranu konkurentnost turističke destinacije<sup>441</sup>. Zbog važnosti uloge koju turistička tražnja ostvaruje u postizanju konkurentnosti turističke destinacije, ovakav pristup u određenoj meri unapređuje postojeći integrisani model konkurentnosti, a istovremeno zadržava i osnove navedenog modela sadržane u prvobitnom faktoru Tražnja. S druge strane pojedini indikatori iz prvobitnog faktora Tražnja uključeni su u grupu indikatora Menadžment kao što je Imidž turističke destinacije.

Treći deo istraživanja u inoviranom modelu predstavlja merenje konkurentnosti sa aspekta inostranih organizatora putovanja. Moguća uloga organizatora putovanja u merenju konkurentnosti i sam značaj u postizanju konkurentnosti turističke destinacije ranije su analizirani u radu (poglavlje 2.4.6.2). Osnovni motiv unapređenja postojećeg modela sa ovim pristupom zasnovan je takođe na istraživanjima sprovedenim u praksi. Kreiranje osnova je zasnovano na analizi *USAID*-a i *CAPS*-a koji je obuhvatio anketiranje inostranih organizatora putovanja u cilju procesa brendiranja Jermenije kao turističke destinacije i akcionog plana kreiranja konkurentnog identiteta<sup>442</sup>. Treći deo istraživanja takođe izdvaja i indikatore konkurentnosti koje bi konkretnije mogli oceniti inostrani organizatori putovanja.

Prilagođeni integrisani model u mnogome zadržava osnov i prednosti Integrisanog modela konkurentnosti uz određene modifikacije u cilju primene na primeru Srbije. Modifikacije se odnose na odabir pokazatelja za merenje. Kao primer, koji definiše načina izbora indikatora, može se navesti prva grupa indikatora, Prirodni i kulturni resursi, koja uključuje sedam pokazatelja (pogledati prilog 2). Prirodna čuda/pejzaži, nacionalni parkovi i rezervati i očuvana priroda, izdvojeni u integrisanom modelu konkurentnosti kao posebni, ovde su objedinjeni pokazateljem netaknuta priroda, pejzaži, prirodne lepote i zaštićena prirodna dobra. Pokazatelj kultura i tradicija objedinjuje indikatore: kulturno/narodno nasleđe, tradicionalna umetnost i raznovrsnost kuhinje. Takođe kao primer, grupa indikatora Stvoreni resursi, od prvobitnih 17, izvedenih prema integrisanom modelu konkurentnosti na primeru Australije i Koreje<sup>443</sup>, uključuje 22 promenljive. Izdvojeni su, kao posebni pokazatelji, određeni oblici turizma definisani kao ključni proizvodi Srbije kao turističke destinacije dok su drugi već obuhvaćeni nekim od postojećih indikatora (npr. kapaciteti za kongresni i poslovni turizam koji se odnose na proizvod kongresnog turizma). Specijalni događaji/festivali prevedeni su u ponuda i raznovrsnost događaja (sport, festivali...). kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji zaokružuju turističku signalizaciju, informacije i efikasnost transportnog sistema. Organizovani obilasci turističkih znamenitosti obuhvataju i turističko vođenje, a uvedeni su u formi postojanja organizovanih programa za obilaske, izlete i sl. Uključen je i pokazatelj odnos kvalitet/novac u okviru turističke destinacije. Sličan pristup korišćen je u merenju konkurentnosti Slovenije kao turističke

---

<sup>441</sup> Meng, F. (2006). *An Examination of Destination Competitiveness from the Tourists' Perspective: The Relationship between Quality of Tourism Experience and Perceived Destination Competitiveness*, PhD Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University

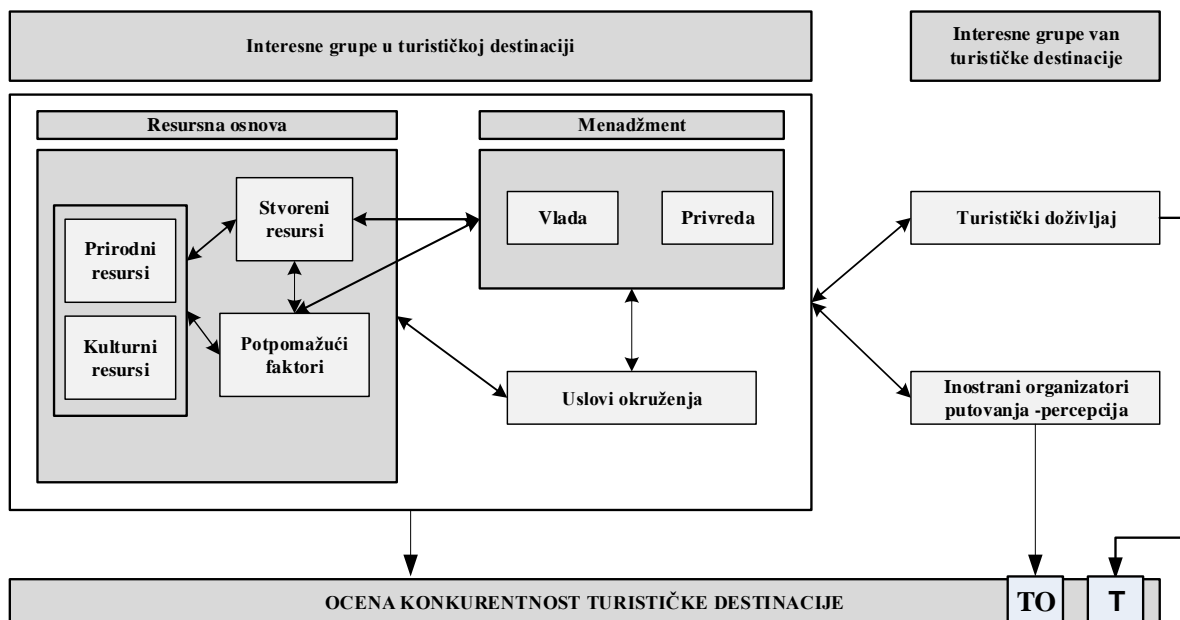
<sup>442</sup> USAID, CAPS (2010) – Foreign Tour Operator's Survey Reporting Tables, - dostupno na: <http://www.cf.am/files/news/125/Obfc5048e1fa27c5.pdf> - Pristup sajtu, mart 2010

<sup>443</sup> Kim, C. Dwyer, L. (2003). Destination competitiveness and bilateral tourism flows between Australia and Korea. *Journal of Tourism Studies*, 14(2), pp. 55-67, p. 62

destinacije<sup>444</sup> što je u mnogome pomoglo kao osnov kojim se vodilo prilikom odabira pokazatelja za istraživanje na primeru Srbije.

Predlog prilagođenog integrisanog modela za merenje konkurentnosti na primeru Srbije prikazan je na slici 22.

Slika 22. Prilagođeni integrisani model za merenje konkurentnosti na primeru Srbije



Izvor: Prilagođeno na osnovu šematskog prikaza Dwyer, L, Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: A model and Determinants, *Curent Issues in Tourism*, vol. 6, issue 5, pp. 369-414.

Na osnovu prikazana na slici 22 nameće se zaključak da izvedena ocena konkurentnosti na ovaj način ne može biti sagledana kao jedna jedinstvena ocena. Statistički bi bilo neopravdano izvoditi jedinstvenu ocenu konkurentnosti na osnovu tri ocene koje su dobijene merenjem drugačijeg broja različitih promenljivih, na različite načine uz definisane različite grupe ispitanika. Suština ovakvog merenja ogleda se u definisanju nedostataka i prednosti konkurentnosti srpskog turizma sa različitih aspekata. Svaki od tih pristupa izvodi određenu ocenu koja ukazuje na pojave i rezultate na osnovu kojih je moguće usmeravati dalji turistički razvoj u cilju povećanja konkurentske pozicije na tržištu i postizanja socio-ekonomskog prosperiteta. Sinteza u rezultatima i ocenama pojedinačnih pokazatelja mogla bi se napraviti između onih indikatora koji su povezani u navedenim istraživanjima međusobno, bilo da su oni identični ili je više njih svrstano u jedan indikator.

### 3.2.2 Metodološki pristup istraživanju

Istraživanje je koncipirano i realizovano u skladu sa osnovnim fazama procesa istraživanja (Zikmund<sup>445</sup>; Hanić<sup>446</sup>):

<sup>444</sup> Gomozelj, D, Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness—Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management* 29, pp. 294–307.

1. Definisavanje problema i ciljeva istraživanja;
2. Utvrđivanje izvora podataka;
3. Uzorkovanje;
4. Prikupljanje podataka;
5. Analiza podataka
6. Iznošenje zaključaka i formiranje izveštaja

Navedeni koraci takođe mogu biti ilustrovani šematskim prikazom prikazanim na slici 23.

Postavljanje problema i ciljeva predstavlja fundamentalnu osnovu koja određuje dalji tok istraživanja. Predmet i cilj istraživanja izvedeni su u uvodnim razmatranjima disertacije.

Iako se preliminarna istraživanja mogu u određenim slučajevima i izostaviti u ovom slučaju urađeno je pilot istraživanje koje predstavlja „projekat manjeg obima koji prikuplja podatke od ispitanika koji su slični onima koji će se koristiti u konačnom istraživanju... i ispituje specifične aspekte istraživanja da se vidi da li će odabrani postupci funkcionisati na način kako je predviđeno“<sup>447</sup>. Pilot istraživanje obuhvatilo je dve grupe indikatora gde je testirana mogućnost primene integrisanog modela konkurentnosti. Navedeno istraživanje detaljnije je objašnjeno u poglavlju 3.1.

Izbor metode istraživanja definiše kako smo prikupili podatke. Primarni podaci prikupljeni su na osnovu upitnika. U dva slučaja (ispitivanje dve grupe u modelu), kao što je ranije naglašeno, korišćena je Internet (onlajn) anketa čiji je link distribuiran putem *e-mail*-a. Opređenje za ovakav metod zasniva se na tome da „*E-mail* ima važnu ulogu u anketnom istraživanju. Tekst *e-mail*-a se može koristiti kao pozivno pismo kojim se traži od ispitanika da učestvuju u Internet (onlajn) anketi. Takve elektronske pošte obično sadrže lozinke ili link ka jedinstvenoj Internet lokaciji.“<sup>448</sup> Prednosti i nedostaci korišćenja onlajn ankete distribuirane putem *e-mail*-a objašnjeni su u tabeli 16.

Slika 23. Proces istraživanja

---

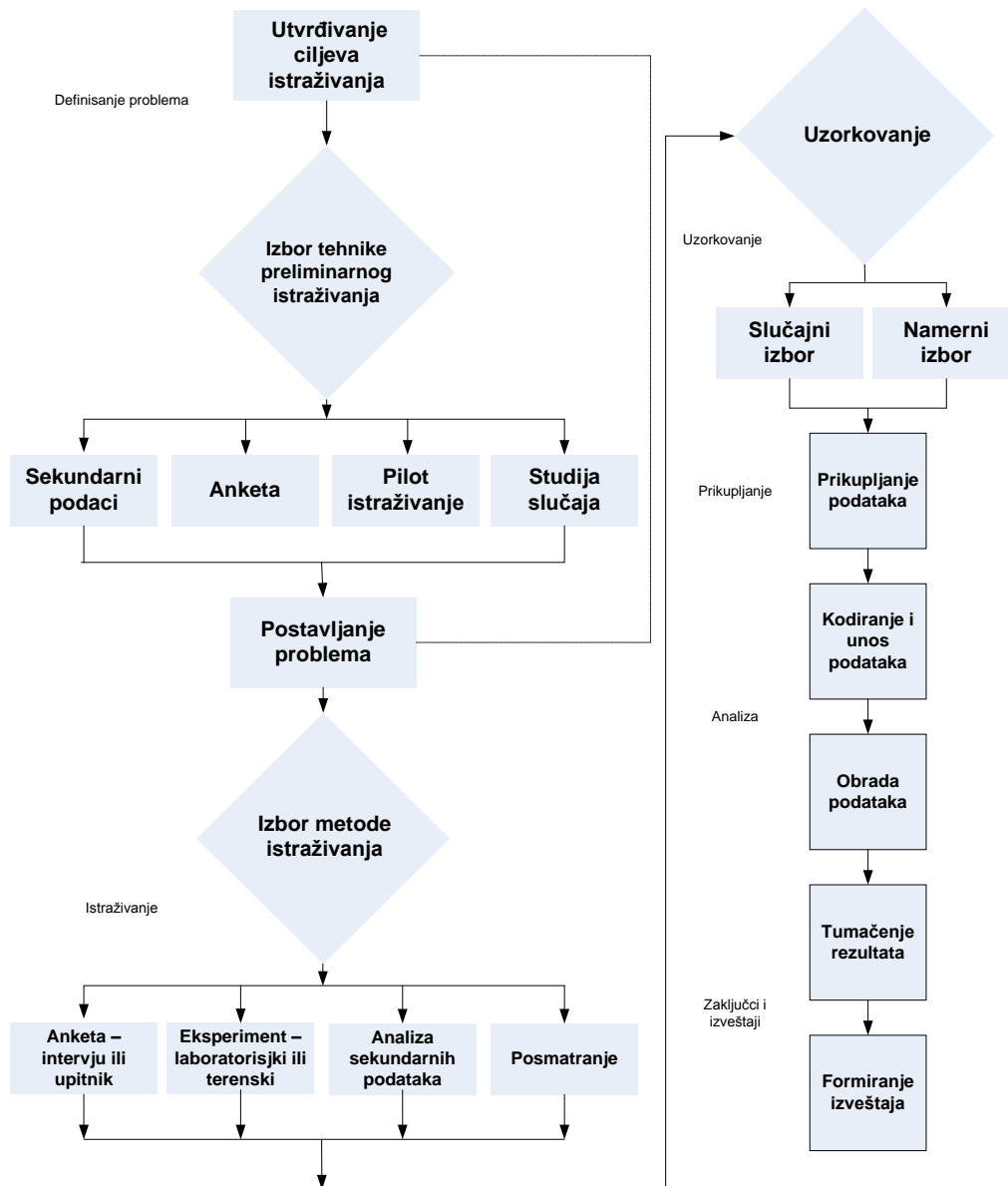
<sup>445</sup> Zikmund, W, Babin, B, Carr, J, Griffin, M. (2010) *Business Research Methods*, 8th Edition, South-Western College Pub, p. 61.

<sup>446</sup> Hanić, H. (2004) *Istraživanje tržišta i marketing informacijski sistemi*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 185-333

<sup>447</sup> Zikmund, W, Babin, B, Carr, J, Griffin, M. (2010) *Business Research Methods*, 8th Edition, South-Western College Pub, p. 65

<sup>448</sup> Isto, p. 226.





Izvor: Zikmund, W, Babin, B, Carr, J, Griffin, M. (2010) *Business Research Methods*, 8th Edition, South-Western College Pub, p. 63.

Tabela 16. Prednosti i nedostaci korišćenja tehnike Internet (onlajn) anketiranja

	Lični intervju od vrata do vrata	Lično anketiranje na frekventnim mestima	Telefonski intervju	Anketiranje putem pošte	Internet
Brzina prikupljanja podataka	Umereno do brzo	Brzo	Veoma brzo	Sporo - istraživač nema kontrolu nad dinamikom pristizanja upitnika	U realnom vremenu 24/7
Geografska fleksibilnost	Ograničeno do umereno	Ograničeno - moguća "urbana pristrasnost"	Visoko	Visoko	Visoko (širok svet)
Saradnja ispitanika	Izvanredna	Umerena do mala	Dobra	Umerena (u zavisnosti od upitnika)	U zavisnosti od sajta
Raznovrsnost ispitivanja	Veoma raznovrsno	Izuzetno raznovrsno	Umereno	Neraznoliko (standardizovani formati)	Izuzetno raznovrsno
Dužina upitnika	Dug	Srednja do dug	Srednja	Varira u zavisnosti od oblika	Srednje dužine, prilagođen
Stepen neodgovaranja	Nizak	Srednji	Srednji	Visok	Zavisi od softvera
Mogućnost nerazumevanja pitanja	Niska	Niska	Prosečna	Visoka	Visoka
Stepen uticaja anketara na odgovore	Visok	Visok	Umeren	Nema	Nema
Nadzor anketara	Umeren	Umeren do visok	Visok	/	/
Anonimnost ispitanika	Niska	Niska	Umerena	Visoka	Ispitanici mogu ostati anonimni ili poznati
Ponovno kontaktiranje ispitanika	Teško	Teško	Lako	Lako ali zahteva vreme	Teško ako nisu poznate adrese elektronske pošte
Troškovi	Najviši	Umereni do visoki	Niski do umereni	Niski	Niski
Posebni funkcija	Vizuelna sredstva mogu biti upotrebljena	Video materijali	Prostor i prikupljanje podataka jednostavni primenjena ICT tehnologija	Ispitanici odgovaraju po svom ubeđenju, ako posvete dovoljno vremena	Upotreba grafike i animacija

Izvor: Zikmund, W, Babin, B, Carr, J, Griffin, M. (2010) *Business Research Methods*, 8th Edition, South-Western College Pub, p. 232.

Uzorkovanje, kao sledeća faza u procesu istraživanja, podrazumeva pristup koji definiše tri ključna pitanja i donošenje odluka.<sup>449</sup>

- Koga je potrebno uzorkovati? Ovaj korak podrazumeva definisanje ciljane grupe ispitanika i ono što bi konkretan uzorak trebalo da reflektuje.
- Veličina uzorka,
- Treće ključno pitanje je odabrati jedinice uzorka i opredeliti se za metodu uzorkovanja.

S obzirom da istraživanje obuhvata merenje pokazatelja konkurentnosti, merenje lanca vrednosti, istraživanje i ocenu konkurentnosti od strane turoperatora pristup uzorkovanju je bio sledeći:

<sup>449</sup> Zikmund, W, Babin, B, Carr, J, Griffin, M. (2010) *Business Research Methods*, 8th Edition, South-Western College Pub, p. 69

- Za merenje konkurentnosti na osnovu pokazatelja definisanih u integrisanom modelu konkurentnosti turističke destinacije primenu je našao metod stratifikovanog uzorka, s obzirom da su ispitanici iz različitih stratumata koji pripadaju: turističkim agencijama, lokalnim, regionalnim turističkim organizacijama kao i nacionalnoj turističkoj organizaciji, hotelskim preduzećima, visokoškolskim obrazovnim institucijama iz oblasti turizma (studenti doktorskih studija i profesori), Nacionalnoj asocijaciji turističkih agencija (YUTA), Poslovnom udruženju hotelske i ugostiteljske privrede Srbije (HORES), Udruženju turističkih vodiča Srbije, avio-kompanijama i drugim saobraćajnim preduzećima.
- Uz link anketnog upitnika učesnicima je poslato i propratno pismo<sup>450</sup> kako bi se uspostavilo poverenje i motivisali ispitanici, objasnila svrha upitnika i društveno-naučni doprinos istraživanja.
- Merenje konkurentnosti na osnovu ispitivanja turističke tražnje sa aspekta lanca vrednosti obuhvata ispitivanje inostranih turista koji posećuju Srbiju. U tu svrhu sastavljen je upitnik na srpskom i engleskom jeziku. Anketirani su inostrani korisnici usluga receptivnih turističkih agencija, koje prihvataju turiste i organizuju transfere i izlete, i hotelskih preduzeća.
- Inostrani organizatori putovanja su podeljeni u grupe prema tržištima kojima pripadaju. Primenu je našao metod slučajnog uzorka.

Nakon prikupljanja podataka sledeći korak u istraživanju predstavlja analiza i pretvaranje podataka u onaj oblik koji bi istraživaču trebalo da odgovori na osnovna pitanja i bude upotrebljen za dokazivanje hipoteza istraživanja. Prvi korak u ovom procesu jeste provera čitljivosti i doslednosti u kvalifikacijama koje su iznete pre unošenja podataka u program za analizu, a dalja analiza podrazumeva proces koji “rezonuje prikupljene podatke”<sup>451</sup>. S obzirom da će biti primenjen statistički metod neophodno je na samom početku ustanoviti prikaz analize za obradu podataka iz svake ankete.

### **Statistička obrada podataka**

Za obradu podataka, dobijenih istraživanjem, korišćen je programski paket SPSS16, statistički program za obradu podataka u društvenim naukama.

Prikaz rezultata dobijenih istraživanjem zahtevao je određeni redosled i formu. Rezultati istraživanja su prikazani na sledeći način:

1. Analiza i prikaz uzorka: podrazumeva opis načina distribucije upitnika definisanim skupovima, dinamiku vraćanja popunjenih upitnika, konkretno razvrstavanje upitnika prema ciljnoj grupi i merenim indikatorima konkurentnosti kao i definisanje ukupnog broja pristiglih upitnika i eliminacija onih koji nisu relevantni za istraživanje.

---

<sup>450</sup> Isto, p.222

<sup>451</sup> Isto, p. 70

Zatim su prikazane socio-demografske karakteristike ispitanika (pol, starost, obrazovanje, radno mesto, vremenski period profesionalnog bavljenja poslom u turističkoj delatnosti i sl.).

## 2. Analiza indikatora konkurentnosti ocenjenih prema Likertovoj skali.

Indikatori su podeljeni u nekoliko skupova definisanih u integrisanom modelu konkurentnosti:

- Prva grupa odnosi se na prirodne i kulturne resurse;
- Druga grupa odnosi se na stvorene resurse;
- Treća grupa se odnosi na potpomažuće faktore;
- Četvrta grupa predstavlja menadžment i
- Peta grupa koja se odnosi na uslove okruženja

Statistička obrada podataka obuhvata niz različitih statističkih tehnika i metoda sa ciljem dokazivanja ili odbacivanja polaznih hipoteza definisanih nacrtom istraživanja. Za testiranje razlika između unapred definisanih grupa, korišćen je t test za nezavisne uzorke, a razlike u ocenama na uperenim varijablama testirane su t testom za zavisne uzorke.

Shodno tome analiza podataka iz druge dve ankete (merenje konkurentnosti na osnovu stavova turističke tražnje i ocene konkurentnosti od strane inostranih organizatora putovanja) takođe upućuje na isti redosled prikaza pripadajućih rezultata i upotrebu metode statističke analize u skladu sa tipom promenljive i opravdanosti korišćenja određenih analiza

U narednim delovima rada prikazani su rezultati istraživanja sprovedenog na osnovu prilagođenog integrisanog modela za merenje konkurentnosti na primeru Srbije kao turističke destinacije.

### 3.2.2.1 Merenje konkurentnosti– perspektiva interesnih grupa u destinaciji

#### 3.2.2.1.1 Uzorak

Zvanično ispitivanje započelo je slanjem linka upitnika na adrese elektronske pošte interesnih grupa u okviru Srbije kao turističke destinacije. Na osnovu svog stručnog i profesionalnog mišljenja kao i poznavanja prilika i tokova vezanih za razvoj i konkurentnost, predstavnici interesnih grupa su ocenili definisane indikatore konkurentnosti. Za potrebe istraživanja odabrano je osam interesnih grupa koje su svrstane dve kategorije.

I – U prvu kategoriju svrstani su predstavnici interesnih grupa na strani ponude i predstavnici u oblasti upravljanja turističkom destinacijom:

1. Turističke organizacije;
2. Hotelska preduzeća;
3. Državni organi i organizacije;
4. Turističke agencije/organizatori putovanja;

5. Saobraćajna preduzeća

6. Turistički vodiči

II – Drugu kategoriju čine stručna javnost: profesori i studenti poslediplomskih doktorskih studija iz oblasti turizma i hotelijerstva. Anketni upitnik je upućen:

1. Stručnjacima zaposlenim na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, Univerziteta Singidunum i Ekonomskog fakulteta, Univerziteta u Beogradu.
2. Studentima poslediplomskih doktorskih studija na studijskom programu Menadžment u turizmu Univerziteta Singidunum i studentima doktorskih studija iz oblasti turizma pri Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu.

Adrese, na koje su poslati upitnici, su dobijene na sledeći način:

- Kontakti 129 turističkih organizacija u Srbiji dobijeni su putem sajta Turističke organizacije Srbije;
- Adrese hotelskih preduzeća dobijene su na osnovu dostupne baze Turističke organizacije Srbije. Od ukupno 200 adresa, obuhvaćenih u ovoj kategoriji, 24 adrese pripadaju internim mejling listama Udruženja hotelijera i restoratera Srbije;
- Turističkim agencijama i organizatorima putovanja link za popunjavanje upitnika je prosleđen preko Nacionalne asocijacije turističkih agencija – YUTA;
- Kontakti predstavništva avio-kompanija u Srbiji dobijeni su preko sajta Aerodroma Nikola Tesla u Beogradu. Odabrani su i kontakti saobraćajnog preduzeća Lasta kao najvećeg nacionalnog prevoznika. Ukupno je obezbeđeno 15 kontakata;
- Na adrese turističkih vodiča upitnik je poslat na osnovu interne mejling liste Udruženja turističkih vodiča Srbije;
- Stručnjaci na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, Univerziteta Singidunum i Ekonomskog fakulteta, Univerziteta u Beogradu odabrani su na osnovu tematske oblasti kojom se bave, a u uskoj je vezi sa turizmom – 15 kontakata;
- Kontakti studenata poslediplomskih doktorskih studija dobijeni od univerziteta – 85 kontakata.

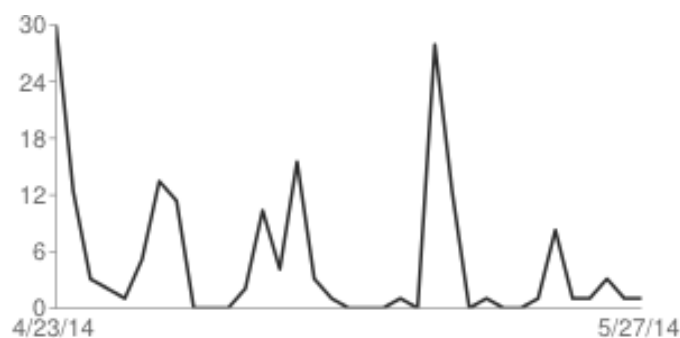
Uz link za popunjavanje onlajn upitnika ispitanicima je prosleđeno i propratno pismo koje je ukazivalo na svrhu i značaj istraživanja kao i doprinos koji ispitanici obezbeđuju popunjavanjem upitnika. Naglašena je takođe anonimnost ispitanika s obzirom da je anketa koncipirana kao anonimna gde se podaci neće upotrebiti za bilo koje druge svrhe osim u istraživanju. To se odnosi i na nemogućnost kontrole i provere IP adresa sa kojih su ispitanici popunjavali upitnik.

Istraživanje je sprovedeno u periodu od 23.4. kada je poslata prva grupa upitnika do 27.5.2014. godine kada je primljen poslednji popunjen upitnik. Putem direktne pošte upitnik je poslat na ukupno 484 adrese. Od navedenog broja ukupno je pristiglo 138 popunjenih upitnika što iznosi 28,512% od ubroja poslatih. Broj pristiglih upitnika na ovaj način iznosi 82,142% od ukupnog broja dobijenih popunjenih upitnika (168).

Deo popunjenih upitnika, koji ne pripada prethodno navedenom broju od 138 upitnika, dobijen je posredstvom Nacionalne asocijacije turističkih agencija – YUTA. Turističkim agencijama/organizatorima putovanja upitnik je distribuiran na osnovu internih mejling lista navedenog udruženja uključujući i samo udruženje. Ukupno je pristiglo posredstvom YUTA-e 29 odnosno 17,261% ukupno pristiglih odgovora. Jedan upitnik nije bio validno popunjen pa stoga nije bio uključen u dalju analizu. Shodno tome ukupan broj pristiglih odgovora iznosi 168 dok je za analizu zvanično upotrebljeno 167 validnih odgovora od predstavnika interesnih grupa.

Dinamika pristizanja popunjenih upitnika prikazana je slikom 24.

Slika 24. Dinamika pristizanja popunjenih upitnika



Upitnici su distribuirani sledećom dinamikom:

- 23.4.2014. godine 138 upitnika distribuirano je elektronskom poštom turističkim organizacijama i stručnjacima zaposlenim na Univerzitetu Singidunum. Istog datuma poslata su upitnici na 200 adresa hotelskim preduzećima uključujući i HORES (Udruženje hotelijera i restoratera Srbije);
- Turističkim agencijama i organizatorima putovanja posredstvom Nacionalne asocijacije turističkih agencija – YUTA upitnik je prosleđen 29.4.2015. godine;
- 30.4.2014. godine prosleđen je upitnik na 43 adrese vodiča članova Udruženja turističkih vodiča Srbije;
- 07.5.2014. godine upitnik je poslat na adrese 15 saobraćajnih preduzeća.
- 15.5.2014. godine upitnik je poslat na tri adrese stručnjaka zaposlenih na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Beogradu. Istog datuma upitnici su poslata i na 85 adresa studenata doktorskih studija iz oblasti turizma na Univerzitetu Singidunum i Univerzitetu u Beogradu.
- Prvobitnim uzorkovanjem planirano je i slanje upitnika nadležnom ministarstvu za oblast turizma u Vladi Republike Srbije. Shodno poklapanju perioda formiranja Vlade

i ministarstava nakon parlamentarnih izbora, ustanovljavanja i definisanja nadležnosti ministarstva za turizam u okviru Vlade, nije bilo tehničkih mogućnosti za slanje upitnika odabranoj grupi u okviru uzorka. Shodno tome u analizi se pojavljuje kategorija „državni organi i organizacije“ koja je prvenstveno bila namenjena ovoj grupi. Tokom pristizanja popunjenih upitnika primećeno je obeležavanje navedene grupe u okviru odgovora na pitanje „Molimo navedite oblast u kojoj ste zaposleni“ kada je zabeleženo 8 odgovora. Postoji mogućnost uspostavljanja veze između obeležavanja odgovora na navedeno pitanje i perioda kada je upitnik poslat studentima doktorskih studija. Iako se ne može sa sigurnošću tvrditi da su navedenu kategoriju obeležili studenti ipak mali broj obeleženog odgovora „student poslediplomskih studija“ u navedenom pitanju, koji iznosi svega 3 odgovora od poslatih 85, pod pretpostavkom ukazuje na tu mogućnost. Takođe javlja se i pretpostavka da su studenti izbegavali obeležavanje odgovora „student poslediplomskih studija“ i radije birali odgovor koji se odnosi na njihovo zaposlenje nezavisno od informacije da su u uzorku odabrani kao studenti doktorskih studija.

Nakon pristizanja odgovora i ustanovljavanja koliko je ispitanika iz određenih grupa popunilo upitnik poslato je i pismo podsećanja:

- Turističkim organizacijama i hotelima - 05.5.2014. godine
- 07.5.2014. poslato je pismo podsećanja turoperatorima i turističkim agencijama posredstvom Nacionalne asocijacije turističkih agencija – YUTA
- 15.5.2014. godine pismo podsećanja je poslato turističkim vodičima.

#### 3.2.2.1.2 Istraživački instrument

Kao istraživački instrument za potrebe prikupljanja podataka upotrebljen upitnik. Korišćen je metod ispitivanja putem onlajn (Internet) ankete. Upitnik sadrži pitanja koja se odnose na konkurentnost Srbije kao turističke destinacije i pitanja koja se odnose na opšte karakteristike ispitanika. Obuhvata 89 pitanja od kojih se dva odnose na: zemlje konkurentne Srbiji kao turističkoj destinaciji i potencijalne izvore turističke tražnje za Srbiju kao turističku destinaciju u periodu do 2020. godine. Šest pitanja na kraju upitnika odnosi se na opšte karakteristike ispitanika. Ocenu indikatora konkurentnosti obuhvata 81 pitanje u formi odgovora koji podrazumeva ocenu na *Likert*-ovoj skali od 1 do 5. Ocene su koncipirane na sledeći način:

1. Izrazito nekonkurentna (najniža ocena);
2. Nekonkurentna (loša ocena);
3. Umereno konkurentna (srednja ocena);
4. Konkurentna (dobra ocena);
5. Izrazito konkurentna (odlična ocena)

Navedena pitanja su svrstana u pet grupa pokazatelja konkurentnosti:

1. Prirodni i kulturni resursi – 7 pitanja;
2. Stvoreni resursi – 22 pitanja;
3. Potpomažući faktori – 13 pitanja;
4. Menadžment – 18 pitanja;
5. Uslovi okruženja – 21 pitanje.

Forma ankete u elektronskom obliku (prilog 2) vizuelno je ustanovila razliku između navedenih grupa pokazatelja konkurentnosti kako bi ispitanici imali jasniji uvid i preciznije razumeli koje indikatore ocenjuju. U određenim delovima analize razlike između ovih grupa nisu pravljene s obzirom da zbirna srednja vrednost svih pokazatelja predstavlja ukupnu ocenu konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

### 3.2.2.1.3 Testiranje upitnika

Sprovođenju ankete prethodilo je testiranje upitnika. Upitnik je poslat na adrese pet odabranih predstavnika turističke privrede koji su odgovorili na pitanja. Na osnovu postavljenih pitanja, iznetih nejasnoća i sugestija izvršene su manje korekcije u upitniku koje su se uglavnom odnosile na preciziranje postavljenog pitanja. Navedeni odgovori su isključeni iz baze pre zvaničnog slanja linka za popunjavanje upitnika i nisu uključeni u dalju analizu.

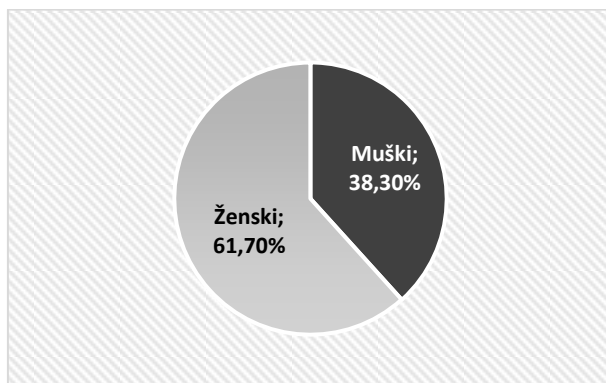
### 3.2.2.1.4 Empirijska analiza

#### 3.2.2.1.4.1 Karakteristike ispitanika

Socio-demografske karakteristike ispitanika prikazane su u narednim grafikonima i tabelama. Obuhvataju pol ispitanika, godine starosti, obrazovanje, oblast u kojoj su zaposleni kao i period koliko su dugo zaposleni u delatnosti koja je povezana sa turizmom.

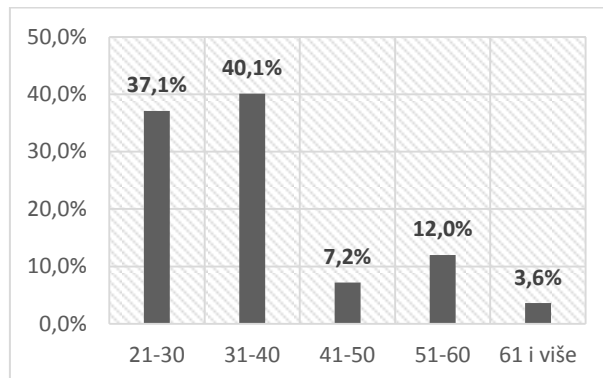
Ukupan uzorak obuhvata 167 ispitanika od kojih je 64, odnosno 38,3% ispitanika muškog pola, a 103, odnosno 61,7% ispitanika ženskog pola (slika 25).

Slika 25. Pol ispitanika



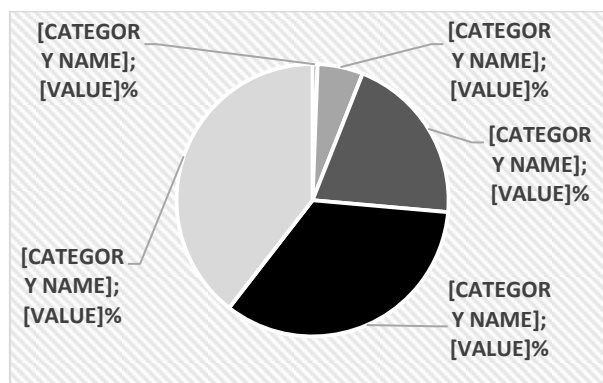


Slika 26. Godine starosti



Starosne grupe ispitanika su podeljene u 5 grupa. U prvu grupu od 21-30 godina spada 62 ispitanika ili 37,1%, u drugu grupu od 31-40 godina, koja čini najveću starosnu grupu, spada 67 ispitanika tj. 40,1%, u grupi od 41-50 godina 12 ispitanika, odnosno 7,2%, u grupu od 51-60 godina 20 ispitanika što čini 12%, a u grupi od 61 i više godina pripalo je 6 ispitanika ili 3,6% ukupnog uzorka.

Slika 27. Obrazovanje



Najveći broj ispitanika ima završene master studije, magistraturu ili doktorat – 66 ispitanika odnosno 39,5%. Zatim fakultet ima 57 ili 34,1% ispitanika. Visoku školu završilo je 34 ispitanika, odnosno 20,4%, srednju školu 9 ili 5,4% dok osnovno obrazovanje ima samo jedan ispitanik što iznosi 0,6 % uzorka. Veoma je relevantan, za uzorak i ocenu indikatora konkurentnosti, podatak da 94% uzorka ima visoko obrazovanja od kojih se najveći procenat odnosi na fakultet, završen master i poslediplomske studije.

Najveći broj ispitanika zaposlen je u turističkim organizacijama (lokalne, regionalne, nacionalne) 46 ili 27,6%, zatim u uzorku po veličini sledi oblasti hotelijerstva i restoraterstva 30 ili 18% ispitanika. Ispitanici koji rade u turističkim agencijama, odnosno organizatorima putovanja, čine 17,4% uzorka, odnosno 29 ispitanika. Da su zaposleni na univerzitetu/visokoj školi obeležilo je 20 ispitanika ili 12%, u vodičkoj službi 13 ili 7,8%. Avio-kompanije i druga saobraćajna preduzeća nose broj od 4 ispitanika ili 2,4%, a studenti poslediplomskih studija 3

ili 1,8%. Osam ispitanika je obeležilo da radi u državnim organima i institucijama što predstavlja 4,8 procenata dok je „nešto drugo“ obeležilo 14 ispitanika ili 8,4%.

Tabela 17. Oblast u kojoj su ispitanici zaposleni

Odgovor	Broj ispitanika	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Državni organi i organizacije	8	4.8	4.8	4.8
2 Turističke organizacije (lokalne, regionalna, nacionalna)	46	27.5	27.5	32.3
3 Organizatori putovanja i turističke agencije	29	17.4	17.4	49.7
4 Hotelijerstvo i restoraterstvo	30	18.0	18.0	67.7
5 Univerzitet/Visoka škola	20	12.0	12.0	79.6
6 Vodička služba	13	7.8	7.8	87.4
7 Avio-kompanije i druga saobraćajna preduzeća	4	2.4	2.4	89.8
8 Student poslediplomskih studija	3	1.8	1.8	91.6
9 Nešto drugo	14	8.4	8.4	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

Tabela 18. Period zaposlenosti u oblasti koja je povezana sa turizmom

Odgovor	Broj ispitanika	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 - 1-5	59	35.3	35.3	35.3
2 - 6-10	44	26.3	26.3	61.7
3 - 11-15	22	13.2	13.2	74.9
4 - 16-20	8	4.8	4.8	79.6
5 - Više od 20 godina	22	13.2	13.2	92.8
6 - Nisam do sada radio/radila u turizmu	12	7.2	7.2	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika radi do 10 godina u delatnosti koja je povezana sa turizmom: 103 ispitanika ili 61,6%. Od toga od 1-5 godina radi 59 ili 35,3% ispitanika, a od 6-10 godina 44 ili 26,3%. U grupe od 11-15 i više od 20 godina spada identičan broj od 22 ispitanika ili 13,2%. Od 16-20 godina u turizmu radi 8 ispitanika ili 4,8%, a u turizmu do sada nije radilo 7,2 % ili 12 ispitanika.

Anketni upitnik je uključio i otvoreno pitanje: „Polazeći od pretpostavke da Češka, Slovenija, Mađarska, Bugarska, Poljska, Slovačka, Rumunija predstavljaju osnovne konkurente Srbiji kao turističkoj destinaciji, molimo Vas da pored njih navedete još do tri (3) destinacije za koje smatrate da su bitni konkurenti Srbiji na međunarodnom turističkom tržištu“. U pitanju su kao navedene zemlje bile izdvojene zemlje definisanog konkurentskog seta. Zemlje koje su ispitanici izdvojili su prikazane u tabeli 19.

Pored definisanog konkurentskog seta najveći broj ispitanika naveo je Hrvatsku kao najvećeg konkurenta Srbiji, njih 47,9%. Na drugom mestu se nalazi Crna Gora koju je navelo

28,7% ispitanika. Pored njih kao najveći konkurenti izdvojene su zemlje: Bosna i Hercegovina (24%), Makedonija (18,6%), Austrija (15%), Grčka (12%) i Albanija (11,4%).

Ispitanici su takođe izdvojili zemlje najznačajnije izvore turista za Srbiju. Rezultati su prikazani u tabeli 20.

Tabela 19. Zemlje najveći konkurenti Srbiji pored konkurentskog seta

Zemlje	Broj ispitanika	Procenat
<b>Albanija</b>	<b>19</b>	<b>11.4</b>
<b>Austrija</b>	<b>25</b>	<b>15.0</b>
Belgija	1	.6
<b>Bosna i Hercegovina</b>	<b>40</b>	<b>24.0</b>
<b>Crna Gora</b>	<b>48</b>	<b>28.7</b>
Danska	1	.6
Francuska	4	2.4
<b>Grčka</b>	<b>20</b>	<b>12.0</b>
<b>Hrvatska</b>	<b>80</b>	<b>47.9</b>
Italija	7	4.2
Kipar	1	.6
Letonija	1	.6
<b>Makedonija</b>	<b>31</b>	<b>18.6</b>
Moldavija	1	.6
Nemačka	6	3.6
Portugalija	1	.6
Španija	2	1.2
Švajcarska	1	.6
<b>Turska</b>	<b>11</b>	<b>6.6</b>
Ukrajina	2	1.2
Velika Britanija	2	1.2
BEZ ODGOVORA	38	22.8

Upitnik je uključio još jedno otvoreno pitanje: „Navedite tri (3) zemlje koje će prema Vašem mišljenju predstavljati najznačajnije izvore turista za Srbiju kao turističku destinaciju u periodu do 2020. godine“.

Kao najznačajnije izvore turističke tražnje za Srbiju kao turističku destinaciju u periodu do 2020. godine ispitanici su naveli:

1. Rusiju koju je navelo 50,3% ispitanika;
2. Nemačku – 44,3% ispitanika;
3. Sloveniju – 43,1% ispitanika;
4. Kinu – 16,8% ispitanika;
5. Italiju – 14,4% ispitanika

Ostale zemlje u okruženju su obeležene u malim procentima. Kao izvori turističke tražnje navedeni su i Velika Britanija, Turska koje je navelo 11,4% ispitanika ali i Ujedinjeni arapski emirati, Tunis, Japan, Izrael, Finska, Estonija i drugi sa procentima manjim od 2%.

Tabela 20. Zemlje najznačajniji izvori turista za Srbiju u periodu do 2020. godine.

Zemlje	Broj ispitanika	Procenat
Albanija	1	.6
Austrija	11	6.6
Belgija	1	.6
Belorusija	1	.6
Bosna i Hercegovina	15	9.0
Bugarska	15	9.0
Češka	3	1.8
Crna Gora	9	5.4
Estonija	1	.6
Finska	1	.6
Francuska	13	7.8
Grčka	9	5.4
Holandija	4	2.4
Hrvatska	16	9.6
<b>Italija</b>	24	<b>14.4</b>
Izrael	2	1.2
Japan	11	6.6
<b>Kina</b>	28	<b>16.8</b>
Letonija	1	.6
Litvanija	1	.6
Mađarska	7	4.2
Makedonija	6	3.6
<b>Nemačka</b>	74	<b>44.3</b>
Norveška	2	1.2
Poljska	7	4.2
Rumunija	13	7.8
<b>Rusija</b>	84	<b>50.3</b>
SAD	8	4.8
<b>Slovenija</b>	72	<b>43.1</b>
Švajcarska	2	1.2
Švedska	3	1.8
Turska	19	11.4
UAE	3	1.8
Velika Britanija	19	11.4
Slovačka	1	.6
Španija	1	.6
Tunis	2	1.2
BEZ ODGOVORA	2	1.2

### 3.2.2.1.4.2 Analiza prve grupe indikatora – Prirodni i kulturni resursi

Prirodni i kulturni resursi, predstavljaju grupu indikatora koja meri resurse koji su u osnovi povezani sa atraktivnošću turističke destinacije. Prirodni resursi pružaju „različite karakteristike destinaciji čineći je privlačnom i uspostavljaju temelje uspešnog turizma...i kao takvi čine osnovu destinacijske konkurentnosti<sup>452</sup> dok „kultura i tradicija predstavljaju osnovnu silu za privlačenje budućih posetilaca<sup>453</sup>.

Tabela 21. Prirodni i kulturni resursi

Pokazatelj	Broj ispitanika	AS	SD
Kulturno-istorijske znamenitosti	167	3.95	0.87
Arhitektonske karakteristike	167	2.98	0.91
Kultura i tradicija	167	4.02	0.77
Pogodnost klime za razvoj turizma	167	3.85	0.79
Netaknuta priroda, pejzaži, prirodne lepote i zaštićena prirodna dobra	167	4.04	0.84
Biljni i životinjski svet	167	3.77	0.83
Održavanje čistoće i higijena	167	2.08	0.79
<b>Prirodni i kulturni resursi</b>	167	3.53	0.52
Validan broj	167		

AS – aritmetička sredina na skali od 1 do 5

SD – standardna devijacija

Među indikatorima iz prve grupe (prirodni i kulturni resursi) kao najbolje ocenjeni izdvojeni su:

1. Indikator netaknuta priroda, pejzaži, prirodne lepote i zaštićena prirodna dobra
2. Indikator kultura i tradicija
3. Indikator kulturno-istorijske znamenitosti

Tabela 22. Netaknuta priroda, pejzaži, prirodne lepote i zaštićena prirodna dobra Srbije

Oцена	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	3	1.8	1.8	1.8
2 Nekonkurentna (loša ocena)	2	1.2	1.2	3.0
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	32	19.2	19.2	22.2
4 Konkurentna (dobra ocena)	79	47.3	47.3	69.5
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	51	30.5	30.5	100.0

<sup>452</sup> Dwyer, L, Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: A model and Determinants, *Curent Issues in Tourism*, vol. 6, issue 5, p. 373.

<sup>453</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch. G.I. (2003). *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, p. 68.

Ukupno	167	100.0	100.0
--------	-----	-------	-------

U ocenjivanju stanja Netaknute prirode, pejzaža, prirodnih lepota i zaštićenih prirodnih dobara, kao pokazatelja konkurentnosti, ispitanici su odgovarali različito pa se odgovori kreću u rasponu od 1 (minimum) do 5 (maksimum). Prosečna ocena ispitanika na ovo pitanje (AS=4.04; SD=0.842) pokazuje da ispitanici veoma pozitivno ocenjuju stanje ovog pokazatelja konkurentnosti, odnosno mišljenja su da ovaj indikator za Srbiju kao turističku destinaciju predstavlja jednu od najznačajnijih prednosti. Najveći broj ispitanika (77,8%) misli da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna, a samo 3% da nije konkurentna, a 19,2% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti umereno konkurentna. U tabeli 22 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Tabela 23. Kultura i tradicija Srbije

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	1	.6	.6	.6
2 Nekonkurentna (loša ocena)	3	1.8	1.8	2.4
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	33	19.8	19.8	22.2
4 Konkurentna (dobra ocena)	85	50.9	50.9	73.1
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	45	26.9	26.9	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

U ocenjivanju stanja indikatora konkurentnosti Kultura i tradicija odgovori se takođe kreću u rasponu od 1 (minimum) do 5 (maksimum). Prosečna ocena ispitanika na ovo pitanje (AS=4.02; SD=0.772) pokazuje da ispitanici takođe pozitivno ocenjuju stanje ovog pokazatelja konkurentnosti, kao vrlo dobro pa i navedeni indikator za Srbiju kao turističku destinaciju predstavlja jednu od značajnijih prednosti. Najveći broj ispitanika (77,8%) misli da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna, a samo 2,4% da nije konkurentna, a 19,8% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti umereno konkurentna. U tabeli 23 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Tabela 24. Kulturno-istorijske znamenitosti

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	1	.6	.6	.6
2 Nekonkurentna (loša ocena)	8	4.8	4.8	5.4
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	38	22.8	22.8	28.1
4 Konkurentna (dobra ocena)	72	43.1	43.1	71.3
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	48	28.7	28.7	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

Prosečna ocena ispitanika za indikator Kulturno-istorijske znamenitosti (AS=3.95; SD=0.873) pokazuje da ispitanici stanje ovog indikatora ocenjuju kao dobro s obzirom da je

ocena bliže stavu da je Srbija računajući i ovaj indikator konkurentna. Najveći broj ispitanika (71,8%) misli da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna, 5,4% smatra da nije konkurentna, a 22,8% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti umereno konkurentna. U tabeli 24 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Navedena tri indikatora su najbolje ocenjena u prvoj grupi. Pored njih blizu oceni koja indikator definiše više kao konkurentan (ocena 4) nalaze se indikator Biljni i životinjski svet (AS=3.77; SD=0.828) i Pogodnost klime za razvoj turizma (AS=3.75; SD=0.789). Indikator Arhitektonske karakteristike ima ocenu (AS=2.98; SD=0.908) što ga čini bliže umereno konkurentnim indikatorom.

Među indikatorima iz prve grupe kao najlošije ocenjen je indikator Održavanje čistoće i higijena.

Tabela 25. Održavanje čistoće i higijene

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	40	24.0	24.0	24.0
2 Nekonkurentna (loša ocena)	78	46.7	46.7	70.7
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	45	26.9	26.9	97.6
4 Konkurentna (dobra ocena)	3	1.8	1.8	99.4
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	1	.6	.6	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

Prosečna ocena ispitanika za indikator Održavanje čistoće i higijena (AS=2.08; SD=0.795) govore o nekonkurentnosti indikatora. Najveći broj ispitanika (70,7%) ocenio je da je Srbija po pitanju održavanja čistoće i higijene izrazito nekonkurentna ili nekonkurentna, 26,9% smatra da je umereno konkurentna, a samo 2,4% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna. S obzirom na veoma loše stanje navedenog indikatora, u pripadajućoj grupi, pažnja Srbije kao turističke destinacije u razvoju turizma mora biti više usmerena na podizanje vrednosti ovog indikatora. U tabeli 25 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

#### 3.2.2.1.4.3 Analiza druge grupe indikatora – Stvoreni resursi

Stvoreni resursi, kao deo resursne osnove integrisanog modela konkurentnosti, predstavljaju drugu grupu testiranih indikatora, a čine takođe, zajedno sa prirodnim i kulturnim resursima i potpomažućim faktorima, osnovu konkurentnosti kao šira grupa pokazatelja.

Među indikatorima iz druge grupe (stvoreni resursi) kao najbolje ocenjeni izdvojena su sledeća tri indikatora:

1. Ponuda, raznovrsnost i kvalitet noćnog života
2. Ponuda restorana, kafića i barova

### 3. Kvalitet i raznovrsnost hrane i pića

Prosečna ocena ispitanika za indikator Ponuda, raznovrsnost i kvalitet noćnog života (AS=4.16; SD=0.880) čini ovaj indikator konkurentnim. Najveći broj ispitanika (80,8%) ocenio je da je Srbija po pitanju indikatora konkurentna ili izrazito konkurentna, 13,8% smatra da je umereno konkurentna, a samo 5,4% ispitanika je ovom indikatoru dalo najniže ocene karakterišući ovu oblast kao nekonkurentnu. U tabeli 27 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Tabela 26. Stvoreni resursi

Pokazatelj	Broj ispitanika	AS	SD
Kvalitet i raznovrsnost u strukturi smeštaja	167	2.90	0.83
Kvalitet i raznovrsnost hrane i pića	167	3.96	0.85
Ponuda restorana, kafića i barova	167	4.03	0.84
Kapaciteti za kongresni i poslovni turizam	167	3.32	0.81
Aerodromska infrastruktura, kvalitet i efikasnost usluge na aerodromima	167	2.84	0.88
Kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	167	2.05	0.84
Sportovi na vodi (plivanje, skijanje...)	167	2.50	0.90
Zimski sportovi (skijanje, <i>snowboard</i> ...)	167	3.17	0.86
Sportske aktivnosti (golf, tenis, odbojka, biciklizam...)	167	2.81	0.87
Avanturističke/adrenalinske aktivnosti (rafting, bandži džamping, pejnt bol...)	167	3.01	0.96
Aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...)	167	3.46	1.00
Šoping i kvalitet robe	167	2.66	0.84
Odnos kvalitet/novac u okviru turističke destinacije	167	3.02	0.83
Ponuda, raznovrsnost i kvalitet zabave	167	3.64	0.92
Ponuda, raznovrsnost i kvalitet noćnog života	167	4.16	0.88
Ponuda i raznovrsnost događaja (sport, festivali...)	167	3.69	0.86
Organizovani obilasci turističkih znamenitosti	167	3.19	0.94
Seoski turizam	167	3.27	0.99
Tematski parkovi	167	2.26	0.95
Zdravstveni turizam	167	3.01	1.01
Kružne ture	167	2.78	0.96
Gradski odmor	167	3.49	0.92
<b>Stvoreni resursi</b>	167	3.15	0.56
Validan broj	167		

AS– aritmetička sredina na skali od 1 do 5

SD - standardna devijacija

Tabela 27. Ponuda, raznovrsnost i kvalitet noćnog života Srbije

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	1	.6	.6	.6
2 Nekonkurentna (loša ocena)	8	4.8	4.8	5.4
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	23	13.8	13.8	19.2
4 Konkurentna (dobra ocena)	66	39.5	39.5	58.7
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	69	41.3	41.3	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	



U ocenjivanju ponude restorana, kafića i barova, kao izdvojenog pokazatelja konkurentnosti. Prosečna ocena ispitanika na ovo pitanje ( $AS=4.03$ ;  $SD=0.839$ ) pokazuje da ispitanici veoma pozitivno ocenjuju stanje ovog pokazatelja konkurentnosti, odnosno mišljenja su da ovaj indikator za Srbiju kao turističku destinaciju predstavlja jednu od važnijih prednosti. Najveći broj ispitanika (72,4%) misli da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna, samo 3% da je nekonkurentna, a 24,6% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti umereno konkurentna. Ovo je pozitivno ocenjen indikator koji nije sadržao ni jednu najnižu ocenu. U tabeli 28 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Tabela 28. Ponuda restorana, kafića i barova

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
2 Nekonkurentna (loša ocena)	5	3.0	3.0	3.0
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	41	24.6	24.6	27.5
4 Konkurentna (dobra ocena)	65	38.9	38.9	66.5
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	56	33.5	33.5	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

Kvalitet i raznovrsnost hrane i pića Navedeni indikator takođe nije imao ni jednu najnižu ocenu. Prosečna ocena ispitanika na ovo pitanje ( $AS=3.96$ ;  $SD=0.853$ ) ukazuje da je i navedeni indikator za Srbiju kao turističku destinaciju značajna prednost. Najveći broj ispitanika (72,4%) misli da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna, samo 5,4% da je nekonkurentna, a 22,2% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti umereno konkurentna. Ovo je takođe pozitivno ocenjen indikator koji spada u kategoriju konkurentnih. U tabeli 29 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Tabela 29. Kvalitet i raznovrsnost hrane i pića

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
2 Nekonkurentna (loša ocena)	9	5.4	5.4	5.4
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	37	22.2	22.2	27.5
4 Konkurentna (dobra ocena)	73	43.7	43.7	71.3
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	48	28.7	28.7	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

Od ostalih ocenjenih indikatora koji se mogu svrstati u ocenu konkurentnih izdvojeni su: Ponuda, raznovrsnost i kvalitet zabave ( $AS=3.64$ ;  $SD=0.920$ ), Ponuda i raznovrsnost događaja (sport, festivali...) ( $AS=3.69$ ;  $SD=0.864$ ), Gradski odmor ( $AS=3.49$ ;  $SD=0.924$ ), Aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...) ( $AS=3.46$ ;  $SD=0.998$ ).

Najlošije ocenjeni indikatori u ovoj grupi su:

1. Kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji

2. Tematski parkovi

Prosečna ocena ispitanika za indikator Kvaliteta saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji (AS=2.05; SD=0.838) čini ovaj indikator nekonkurentnim. Najveći broj ispitanika (72,4%) ocenio je da je Srbija po pitanju održavanja čistoće i higijene izrazito nekonkurentna ili nekonkurentna, 23,4% smatra da je umereno konkurentna, a samo 4,2% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna.

Tabela 30. Kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	45	26.9	26.9	26.9
2 Nekonkurentna (loša ocena)	76	45.5	45.5	72.5
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	39	23.4	23.4	95.8
4 Konkurentna (dobra ocena)	6	3.6	3.6	99.4
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	1	.6	.6	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

S obzirom na veoma loše stanje navedenog indikatora, u pripadajućoj grupi, pažnja Srbije kao turističke destinacije u razvoju turizma mora biti više usmerena na podizanje vrednosti ovog indikatora kao osnovnog pokazatelja jednog dela destinacijskog proizvoda koji čini komunikativni faktor odnosno pristupačnost turističke destinacije. U tabeli 30 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Tematski parkovi imaju takođe lošu ocenu pa stoga ovaj pokazatelj nosi lošu ocenu (AS=2.26; SD=0.946). Najveći broj ispitanika (64,7%) ocenio je Tematske parkove izrazito nekonkurentnim ili nekonkurentnim, 26,9% smatra da je umereno konkurentna, 8,4% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna. Iako bolje ocenjen od prethodnog indikatora niska ocena upućuje na nekonkurentnu poziciju Srbije u ovom domenu. U tabeli 31 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Tabela 31. Tematski parkovi

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	34	20.4	20.4	20.4
2 Nekonkurentna (loša ocena)	74	44.3	44.3	64.7
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	45	26.9	26.9	91.6
4 Konkurentna (dobra ocena)	9	5.4	5.4	97.0
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	5	3.0	3.0	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

Među loše ocenjenim indikatorima u navedenom kontekstu nalaze se i Sportovi na vodi (AS=2.50; SD=0.898).

Pored toga ocena koja definiše indikatore kao umereno konkurentne ne može se smatrati u potpunosti zadovoljavajućom pa stoga posebna pažnja u razvoju turizma Srbije potrebno je da bude usmerena na unapređenje stanja svih indikatora koji se nalaze u rasponu prosečnih ocena ispod konkurentnih, a naročito onih koji imaju ocenu nižu od AS=3.5.

#### 3.2.2.1.4.4 Analiza treće grupe indikatora – Potpomažući faktori

Potpomažući faktori predstavljaju treću grupu indikatora i takođe predstavljaju temelj na kome se može graditi uspešna turistička privreda<sup>454</sup>.

Tabela 32. Potpomažući faktori

Pokazatelj	Broj ispitanika	AS	SD
Raspoloživost zdravstvenih i medicinskih usluga za turiste	167	2.81	0.92
Raspoloživost telekomunikacionih usluga za turiste	167	3.31	0.89
Nivo dostignutih standarda u pružanju usluga turistima	167	2.85	0.80
Svest zaposlenih u turizmu o važnosti kvaliteta usluga	167	2.68	0.83
Zadovoljstvo potrošača kvalitetom usluga	167	3.12	0.67
Postojanje programa obuke za unapređenje kvaliteta usluga	167	2.46	0.90
Postojanje i kvalitet programa za praćenje satisfakcije turista	167	2.20	0.86
Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva prema turistima	167	3.77	0.91
Podrška lokalnog stanovništva razvoju turizma	167	2.98	0.91
Efikasnost i ponašanje carinskih službenika	167	2.54	0.92
Raspoloživost banaka, menjačnica	167	3.65	0.88
Održavanje veza sa emitivnim tržištima (sportske, etničke, religijske, poslovne i trgovinske)	167	2.91	0.86
Razdaljina, vreme leta, do Srbije	167	3.57	0.87
<b>Potpomažući faktori</b>	167	2.99	0.54
Validan broj	167		

AS – aritmetička sredina na skali od 1 do 5

SD – standardna devijacija

Dva indikatora sa najvišim ocenama iz treće grupe indikatora su:

1. Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva prema turistima
2. Raspoloživost banaka, menjačnica

Tabela 33. Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva prema turistima

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	3	1.8	1.8	1.8
2 Nekonkurentna (loša ocena)	10	6.0	6.0	7.8
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	45	26.9	26.9	34.7
4 Konkurentna (dobra ocena)	74	44.3	44.3	79.0
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	35	21.0	21.0	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

<sup>454</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch. G.I. (2003). *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, p. 70.

Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva prema turistima kao pokazatelj iz treće grupe nosi najvišu ocenu (AS=3.77; SD=0.911). Procenat od 65,3% ispitanika smatra da ocena ovog indikatora spada u domen konkurentne i izrazito konkurentne dok 7,8% smatra da Srbija nije konkurentna u ovoj oblasti, a 26,9% smatra da ovaj pokazatelj treba da bude označen kroz umereno konkurentnu ocenu. U tabeli 33 su detaljne ocene ovog pokazatelja.

Raspoloživost banaka i menjačnica kao indikator takođe ima višu ocenu u grupi (AS=3.65; SD=0.884). Najveći broj ispitanika (59,9%) dao je ocenu konkurentna ili izrazito konkurentna. Dosta veliki procenata od 31,7% odnosi se na umereno konkurentnu ocenu dok 8,4% smatra da u ovoj oblasti Srbija nije konkurentna. U tabeli 34 su predstavljani odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Tabela 34. Raspoloživost banaka, menjačnica

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	3	1.8	1.8	1.8
2 Nekonkurentna (loša ocena)	11	6.6	6.6	8.4
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	53	31.7	31.7	40.1
4 Konkurentna (dobra ocena)	74	44.3	44.3	84.4
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	26	15.6	15.6	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

U grupu bolje ocenjenih indikatora u ovoj grupi, iako ne predstavljaju prosečno veoma visoke ocene, su i:

1. Razdaljina, vreme leta do Srbije (AS=3.57; SD=0.867);
2. Raspoloživost telekomunikacionih usluga za turiste (AS=3.31; SD=0.891) i
3. Zadovoljstvo potrošača kvalitetom usluga (AS=3.12; SD=0.666).

Najlošije ocenjeni indikatori u ovoj grupi su:

1. Postojanje i kvalitet programa za praćenje satisfakcije turista
2. Postojanje programa obuke za unapređenje kvaliteta usluga

Prema oceni ispitanika veoma je loše stanje po pitanju postojanja i kvaliteta programa za praćenje satisfakcije turista. Ovaj pokazatelj nosi lošu ocenu (AS=2.20; SD=0.861). Najveći broj ispitanika (65,9%) ocenio stanje ovog indikatora kao izrazito nekonkurentno ili nekonkurentno, 27,5% smatra da je Srbija u ovom polju umereno konkurentna dok 6,6% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna. U tabeli 35 su predstavljani odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Tabela 35. Postojanje i kvalitet programa za praćenje satisfakcije turista

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	35	21.0	21.0	21.0
2 Nekonkurentna (loša ocena)	75	44.9	44.9	65.9
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	46	27.5	27.5	93.4
4 Konkurentna (dobra ocena)	10	6.0	6.0	99.4
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	1	.6	.6	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

Prema oceni ispitanika ( $AS=2.46$ ;  $SD=0.897$ ) veoma je loše i stanje indikatora Postojanje programa o buke za unapređenje kvaliteta usluga. Najveći broj ispitanika (52,1%) ocenio stanje ovog indikatora kao izrazito nekonkurentno ili nekonkurentno. Značajan procenat od 37,3% smatra da je Srbija u ovom polju umereno konkurentna dok 10,2% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna. U tabeli 36 su predstavljeni odgovori ispitanika i na ovo pitanje.

Tabela 36. Postojanje programa o buke za unapređenje kvaliteta usluga

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	23	13.8	13.8	13.8
2 Nekonkurentna (loša ocena)	64	38.3	38.3	52.1
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	63	37.7	37.7	89.8
4 Konkurentna (dobra ocena)	14	8.4	8.4	98.2
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	3	1.8	1.8	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

Generalno posmatrano, stanje potpomažućih faktora nije na zadovoljavajućem nivou. Ni jedan indikator nije dobio prosečnu ocenu 4 – Konkurentna.

#### 3.2.2.1.4.5 Analiza četvrte grupe indikatora – Menadžment

Indikatori menadžmenta turističke destinacije daju doprinos povećanju atraktivnosti turističke destinacije. Destinacijski menadžment uspostavlja osnove daljeg razvoja konkurentnosti turističke privrede. Ova kategorija uključuje:<sup>455</sup> aktivnost DMO, destinacijski

<sup>455</sup> Dwyer, L, Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: A model and Determinants, *Curent Issues in Tourism*, vol. 6, issue 5, p. 373.

marketing menadžment, politiku, planiranje i razvoj, razvoj ljudskih resursa i upravljanje životnom sredinom.

U navedenoj grupi Menadžment svi indikatori nose prosečnu ocenu koja je manja od ocene 3 – Umereno konkurentna. Zabrinjavajuće je stanje indikatora koji se odnose na:

1. Postojanje istraživanja i praćenja uticaja turizma na životnu sredinu (AS=2.13; SD=0.861);
2. Odnos javnog sektora prema održivom razvoju turizma (AS=2.26; SD=0.898);
3. Posvećenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu (AS=2.28; SD=0.835);
4. Integrisanost razvoja turizma u celokupni privredni razvoj (AS=2.26; SD=0.791);
5. Usklađenost politike, planiranja i razvoja turizma sa definisanom strategijom razvoja turizma Srbije (AS=2.26; SD=0.852).

Primećuje se jedinstvo ispitanika po pitanja sagledavanja odnosa između uloge javnog i privatnog sektora. Iz narednih tabela moguće je zaključiti da je uloga privatnog sektora bolje ocenjena u odnosu na ulogu javnog sektora. Iako su generalno niske ocene svih indikatora razlika u stavu je primetna.

Tabela 37. Menadžment

Pokazatelj	Broj ispitanika	AS	SD
Veze između Turističke organizacije Srbije i privrede	167	2.43	0.85
Veze između lokalnih turističkih organizacija i privrede	167	2.51	0.78
Postojeća vizija razvoja turizma Srbije	167	2.62	0.91
Usklađenost politike, planiranja i razvoja turizma sa definisanom strategijom razvoja turizma Srbije	167	2.26	0.85
Integrisanost razvoja turizma u celokupni privredni razvoj	167	2.26	0.79
Usklađenost razvoja turizma sa potrebama i željama turista	167	2.50	0.86
Usklađenost proizvoda turizma Srbije sa preferencijama potrošača	167	2.72	0.86
Posvećenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	167	2.28	0.84
Posvećenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	167	2.50	0.86
Obuka i edukacija radne snage prema potrebama turista (posetilaca)	167	2.48	0.83
Odnos javnog sektora prema održivom razvoju turizma	167	2.26	0.90
Odnos privatnog sektora prema održivom razvoju turizma	167	2.50	0.90
Postojanje zakona i propisa koji štite životnu sredinu i kulturno nasleđe	167	2.48	0.97
Postojanje istraživanja i praćenja uticaja turizma na životnu sredinu	167	2.13	0.86
Podrška države događajima i manifestacijama (sportske manifestacije, festivali...)	167	2.75	0.87
Reputacija Turističke organizacije Srbije	167	2.80	0.93
Imidž Srbije kao turističke destinacije	167	2.81	0.78
Poznavanje proizvoda konkurentskih turističkih destinacija od strane menadžera u turističkim destinacijama	167	2.58	0.85
<b>Menadžment</b>	167	2.49	0.61
Validan broj	167		

AS – aritmetička sredina na skali od 1 do 5

SD – standardna devijacija

Ocena indikatora Posvećenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu (AS=2.28; SD=0.835) (tabela 38) ukazuje na lošu ocenu gde je 60,5% ispitanika ovaj indikator nije ocenilo kao konkurentan. S druge strane indikator Posvećenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu (tabela 39) sa nešto višom srednjom ocenom (AS=2.50; SD=0.863) zauzima bolju poziciju gde je 49,1% ispitanika navelo da se

Srbija u ovom delu može smatrati konkurentnom ili umereno konkurentnom u odnosu na javni sektor gde se po istom pitanju izjasnilo 39,5% ispitanika.

Tabela 38. Posvećenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	30	18.0	18.0	18.0
2 Nekonkurentna (loša ocena)	71	42.5	42.5	60.5
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	55	32.9	32.9	93.4
4 Konkurentna (dobra ocena)	11	6.6	6.6	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

Tabela 39. Posvećenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	20	12.0	12.0	12.0
2 Nekonkurentna (loša ocena)	65	38.9	38.9	50.9
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	61	36.5	36.5	87.4
4 Konkurentna (dobra ocena)	21	12.6	12.6	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

Ni jedan od navedena dva indikatora u tabelama 38 i 39 nije dobio ocenu 5 – Izrazito konkurentna.

Detaljnijom analizom ustanovljeno je da li postoji razlika u odgovorima javnog sektora u odnosu na sektor privrede povodom navedena dva pokazatelja. U cilju sprovođenja analize odgovori ispitanika za ova dva pokazatelja razvrstani su u sledeće grupe: prva - javni sektor kojeg čine državni organi i organizacije i turističke organizacije i druga - sektor privrede u koji su svrstani organizatori putovanja i turističke agencije; hotelijerstvo i restoraterstvo; vodička služba, aviokompanije i druga saobraćajna preduzeća.

Kod posvećenosti javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu postoji razlika u ocenama od strane definisanih grupa ispitanika. Na osnovu rezultata sprovedenog t testa zaključuje se da javni sektor daje statistički značajno veću ocenu kod ovog pokazatelja ( $AS=2,59$ ;  $SD=0,813$ ) u odnosu na sektor privrede ( $AS=2,26$ ;  $SD=0,755$ ). Kod druge varijable, posvećenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu, nema značajnosti razlike u ocenama koje su relativno približne kao date od strane javnog sektora ( $AS=2,52$ ;  $SD=0,771$ ) i sektora privrede ( $AS=2,58$ ;  $SD=0,853$ ). Zaključak sprovedenog t testa ukazuje da javni sektor favorizuje sopstvenu posvećenost edukaciji (prva varijabla) u odnosu na ocenu koju daje posvećenosti privatnog sektora (druga varijabla). Moguće je na

osnovu toga zaključiti da s druge strane sektor privrede potcenjuje posvećenost javnog sektora edukaciji dok kod, uslovno rečeno, samoprocene ne daje statistički značajno veću ocenu za posvećenost privatnog sektora edukaciji. Obe grupe posmatraju drugi indikator na isti način. Rezultat t statistike pogledati u prilogu br. 11.

Daljom analizom rezultata ostalih pokazatelja uočena je zabrinjavajuća ocena odnosa javnog i privatnog sektora prema održivom razvoju turizma. Kao i u prethodnom slučaju, slične razlike u ocenama, u korist privatnog sektora, uočene su i između indikatora Odnos javnog sektora prema održivom razvoju turizma (AS=2.26; SD=0.898) i Odnos privatnog sektora prema održivom razvoju turizma (AS=2.50; SD=0.904).

Veze između turističkih organizacija i privrede takođe su loše ocenjene sa blagom prednošću u srednjoj oceni koju indikator Veze između lokalnih turističkih organizacija i privrede (AS=2.51; SD=0.783) ostvaruje u odnosu na indikator Veze između Turističke organizacije Srbije i privrede (AS=2.43; SD=0.847). S druge strane Reputacija Turističke organizacije Srbije je dobila nešto višu ocenu (AS=2.80; SD=0.935). Interesantno je takođe da indikator Poznavanje proizvoda konkurentskih turističkih destinacija od strane menadžera u turističkim destinacijama dobija približno srednju ocenu (AS=2.58; SD=0.845).

#### 3.2.2.1.4.6 Analiza pete grupe indikatora – Uslovi okruženja

Okruženje predstavlja određene uticaje na konkurentnost i predstavlja ekonomske, socio-kulturne, političke uticaje, tehnološki razvoj, podsticaje, partnerstva i sl. Oni „filtriraju uticaje drugih faktora i na taj način ostvaruju pozitivan ili negativan uticaj na konkurentnost“<sup>456</sup>.

Faktor konkurentnosti Uslovi okruženja takođe je relativno lošije ocenjen. Najveći broj pokazatelja nosi srednju ocenu ispod 3 – Umereno konkurentna.

Najveću srednju ocenu dobio je indikator Nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji (AS=3.68; SD=0.858). S druge strane najlošije je ocenjena uloga države. Vladina politika razvoja turizma nosi najnižu srednju ocenu (AS=2.17; SD=0.885).

Tabela 40. Uslovi okruženja

Pokazatelj	Broj ispitanika	AS	SD
Poslovno okruženje u destinaciji	167	2.61	0.72
Saradnja i odnosi između preduzeća turističke privrede	167	2.65	0.73
Konkurentski odnosi između preduzeća turističke privrede	167	2.68	0.69
Povezanost preduzeća turističke privrede sa drugim delatnostima	167	2.66	0.78
Etičko poslovanje preduzeća turističke privrede	167	2.57	0.90
Efektivnost i sposobnosti upravljanja u TO i preduzećima turističke privrede	167	2.54	0.84
Državne mere za unapređenje poslovnog okruženja u destinaciji	167	2.22	0.79
Odnos okruženja prema investiranju u razvoj turizma	167	2.37	0.80
Udaljenost većih emitivnih tržišta	167	2.92	0.82
Potrebno vreme putovanja od većih emitivnih tržišta	167	2.90	0.86
Nivo tehnoloških promena u poslovanju	167	2.69	0.81
Primena Informaciono-komunikacione tehnologije u nastupu na tržištu	167	2.90	0.83
Politička stabilnost	167	2.41	1.00
Kvalitet pravnog/regulatornog okruženja	167	2.24	0.88
Vladina politika razvoja turizma	167	2.17	0.88
Interes investitora za ulaganje kapitala u turizam	167	2.49	0.92

<sup>456</sup> Dwyer, L, Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: A model and Determinants, *Curent Issues in Tourism*, vol. 6, issue 5, p. 373.



Cene smeštaja u turističkoj destinaciji	167	2.95	0.94
Cene aranžmana inostranih turoperatora za Srbiju	167	3.01	0.78
Cene robe u maloprodaji	167	2.88	0.90
Devizni kurs	167	2.93	0.90
Nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji	167	3.68	0.86
<b>Uslovi okruženja</b>	167	2.69	0.55
Validan broj	167		

AS– aritmetička sredina na skali od 1 do 5; SD – standardna devijacija

Tabela 41. Vladina politika razvoja turizma

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	38	22.8	22.8	22.8
2 Nekonkurentna (loša ocena)	76	45.5	45.5	68.3
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	40	24.0	24.0	92.2
4 Konkurentna (dobra ocena)	12	7.2	7.2	99.4
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	1	.6	.6	100.0
Ukupno	167	100.0	100.0	

Indikator Vladina politika razvoja turizma 69,2% ispitanika je ocenilo negativno, 7,8% smatra da je Srbija u ovom polju konkurentna dok 24% je mišljenja da je umereno konkurentna. Slično je i za indikator Državne mere za unapređenje poslovnog okruženja u destinaciji (AS=2.22; SD=0.795). Cene usluga i robe u destinaciji su generalno dobile više ocene: Cene smeštaja u turističkoj destinaciji (AS=2.95; SD=0.937) i Cene robe u maloprodaji (AS=2.88; SD=0.904). Cene aranžmana inostranih turoperatora za Srbiju su dobili jednu od najviših ocena (AS=3,01; SD=0.776).

#### 3.2.2.1.4.7 Analiza ocene konkurentnosti faktora

S obzirom na pripadnost određenih indikatora konkretnoj grupi analizom su ustanovljene i srednje ocene za grupe indikatora odnosno faktore konkurentnosti. Rezultati analize su prikazani u tabeli 42.

Tabela 42. Faktori konkurentnosti Srbije

Faktori	Broj ispitanika	Ocena		AS		SD
		Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna greška	
Prirodni i kulturni resursi	167	2,00	5,00	3,526	0,040	0,521
Stvoreni resursi	167	1,32	4,77	3,147	0,043	0,560
Potpomažući faktori	167	1,54	4,77	2,990	0,041	0,535
Menadžment	167	1,06	4,00	2,493	0,047	0,606
Uslovi okruženja	167	1,00	4,38	2,691	0,042	0,549
Validan broj	167					

AS– aritmetička sredina na skali od 1 do 5

SD – standardna devijacija

Faktor konkurentnosti Prirodni i kulturni resursi (grupa indikatora) ocenjen je u rasponu od minimalne ocene 2 do maksimalne ocene 5. Prosečna ocena ispitanika na ovo pitanje (AS=3.526; SD=0.521) pokazuje da ispitanici pozitivno ocenjuju stanje ovog faktora.

U odnosu na ostale faktore prirodni i kulturni resursi predstavljaju najbolje ocenjen faktor pa se iz toga može izvesti zaključak da Srbija kao turistička destinacija svoju prednost u najvećoj meri zasniva na bogatstvima i stanju prirodnih i kulturnih resursa. Resursi kao takvi predstavljaju dobru osnovu za unapređenje razvoja turizma. Analizom je ustanovljeno da je drugi faktor, Stvoreni resursi, ocenjen u rasponu ocena 1,32 do 4,77. Ovaj faktor, shodno srednjoj vrednosti ocene, predstavlja drugi najvažniji faktor konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije (AS=3.147; SD=0.560). Shodno analizi ocena prva dva faktora moguće je zaključiti da se konkurentna pozicija Srbije kao turističke destinacije zasniva u najvećoj meri na resursima koje poseduje.

Preostala tri faktora imaju srednju ocenu koja je ispod ocene 3 – Konkurentna. Tako Potpomažući faktori predstavljaju jednu od slabijih tačaka konkurentne pozicije Srbije (AS=2.990; SD=0.536). Četvrti faktor, Menadžment, koji predstavlja ulogu i doprinos menadžmenta postizanju konkurentne pozicije, je najlošije ocenjen (AS=2.493; SD=0.606) i ako takav ne predstavlja dobru osnovu daljeg razvoja turizma i unapređenja položaja Srbije na tržištu. Prema odgovorima ispitanika, faktor Uslovi okruženja je takođe na nezavidnom nivou (AS=2.691; SD=0.549).

Na osnovu odgovora ispitanika dobijene su ocene za pojedinačne indikatore kao i ukupna ocena konkurentnosti koja ukazuje na stanje u kom se nalazi Srbija. Ocena je data u tabeli 43.

Tabela 43. Ocena konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije

Faktori	Broj ispitanika	Ocena		AS		SD
		Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardna greška	
Prirodni i kulturni resursi	167	2,0	5,0	3,526	0,040	0,521
Stvoreni resursi	167	1,3	4,8	3,147	0,043	0,560
Potpomažući faktori	167	1,5	4,8	2,990	0,041	0,535
Menadžment	167	1,1	4,0	2,493	0,047	0,606
Uslovi okruženja	167	1,0	4,4	2,691	0,043	0,549
<b>SVI INDIKATORI KONKURENTNOSTI - Konkurentnost Srbije</b>	<b>167</b>	<b>1,4</b>	<b>4,4</b>	<b>2,891</b>	<b>0,037</b>	<b>0,474</b>
Validan broj	167					

AS– aritmetička sredina na skali od 1 do 5

SD – standardna devijacija

Shodno oceni dobijenoj iz svih izmerenih indikatora konkurentnosti izvodi se zaključak da je konkurentna pozicija Srbije kao turističke destinacije bliža umereno konkurentnoj oceni (AS=2.891; SD=0.474).

#### 3.2.2.1.4.8 Dokazivanje hipoteze

Shodno definisanim indikatorima i njihovom razvrstavanju po grupama, odnosno faktorima, dokazivanje pretpostavki u disertaciji zasniva se na ustanovljavanju u kojim poljima, faktorima, je Srbija kao turistička destinacija konkurentnija ili nije konkurentnija u odnosu na ostale faktore. Shodno tome konkurentnost Srbije je testirana kroz pet faktora definisanih u istraživanju, odnosno na osnovu hipotetičkih tvrdnji postavljenih u disertaciji.

Navedeni faktori definisani su prema Integrisanom modelu konkurentnosti turističke destinacije. Na osnovu prosečnih vrednosti pojedinačnih indikatora koji opisuju navedene faktore, kreirane su nove varijable, odnosno kompozitni skorovi (prosečne vrednosti).

Kompozitni skorovi su dobijeni na sledeći način:

1. Prirodni i kulturni resursi  $=\text{sum}(q3a_1, q3a_2, q3a_3, q3a_4, q3a_5, q3a_6, q3a_7)/7$ ;
2. Stvoreni resursi  $=\text{sum}(q3b_1, q3b_2, q3b_3, q3b_4, q3b_5, q3b_6, q3b_7, q3b_8, q3b_9, q3b_{10}, q3b_{11}, q3b_{12}, q3b_{13}, q3b_{14}, q3b_{15}, q3b_{16}, q3b_{17}, q3b_{18}, q3b_{19}, q3b_{20}, q3b_{21}, q3b_{22})/22$ ;
3. Potpomažući faktori  $=\text{sum}(q3c_1, q3c_2, q3c_3, q3c_4, q3c_5, q3c_6, q3c_7, q3c_8, q3c_9, q3c_{10}, q3c_{11}, q3c_{12}, q3c_{13}, )/13$ ;
4. Menadžment  $=\text{sum}(q3d_1, q3d_2, q3d_3, q3d_4, q3d_5, q3d_6, q3d_7, q3d_8, q3d_9, q3d_{10}, q3d_{11}, q3d_{12}, q3d_{13}, q3d_{14}, q3d_{15}, q3d_{16}, q3d_{17}, q3d_{18})/18$ ;
5. Uslovi okruženja  $=\text{sum}(q3e_1, q3e_2, q3e_3, q3e_4, q3e_5, q3e_6, q3e_7, q3e_8, q3e_9, q3e_{10}, q3e_{11}, q3e_{12}, q3e_{13}, q3e_{14}, q3e_{15}, q3e_{16}, q3e_{17}, q3e_{18}, q3e_{19}, q3e_{20}, q3e_{21})/21$ .

U navedenom objašnjenju oznake:  $q3a_1, q3a_2, q3a_3 \dots q3e_{19}, q3e_{20}, q3e_{21}$ , menjaju imena varijabli (pogledati prilog 2)

Za testiranje značajnosti razlika između kompozitnih skorova korišćen je t-test za zavisne uzorke. Ovim testom ispituje se da li postoji statistički značajna razlika u odgovorima iste grupe ispitanika na različitim varijablama, u ovom slučaju kompozitnim skorovima. Upareni su svi kompozitni skorovi, odnosno grupni indikatori/faktori.

Prihvatljiv nivo značajnosti za sve testove je  $\alpha = 0.05$ . Ukoliko je  $p < \alpha$ , odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu. Što je manja p-vrednost, jači su dokazi protiv nulte hipoteze. U tom smislu kažemo da p-vrednost meri jačinu dokaza protiv nulte hipoteze. Ako je u kompjuterskom „izlazu“ dobijeno da je p-vrednost  $=0$ , onda možemo biti skoro sasvim sigurni da je  $H_0$  neistinita i prihvatiti  $H_1$ .

Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije proverena je u skladu sa postavljenim hipotezama. Za potrebe testiranja hipoteza za svaki par je definisana nulta i alternativna hipoteza.

Srednje ocene uparenih varijabli prikazane su u tabeli 44.

Tabela 44. Srednje ocene uparenih varijabli

		AS	Broj ispitanika	SD	Standardna greška
Par 1	Prirodni i kulturni resursi	3.526	167	0.521	0.040
	Stvoreni resursi	3.147	167	0.560	0.043
Par 2	Prirodni i kulturni resursi	3.526	167	0.521	0.040
	Potpomažući faktori	2.990	167	0.535	0.041
Par 3	Prirodni i kulturni resursi	3.526	167	0.521	0.040
	Menadžment	2.493	167	0.606	0.047
Par 4	Prirodni i kulturni resursi	3.526	167	0.521	0.040
	Uslovi okruženja	2.691	167	0.549	0.043
Par 5	Stvoreni resursi	3.147	167	0.560	0.043
	Potpomažući faktori	2.990	167	0.535	0.041
Par 6	Stvoreni resursi	3.147	167	0.560	0.043
	Menadžment	2.493	167	0.606	0.047
Par 7	Stvoreni resursi	3.147	167	0.560	0.043
	Uslovi okruženja	2.691	167	0.549	0.043
Par 8	Potpomažući faktori	2.990	167	0.535	0.041
	Menadžment	2.493	167	0.606	0.047
Par 9	Potpomažući faktori	2.990	167	0.535	0.041
	Uslovi okruženja	2.691	167	0.549	0.043
Par 10	Menadžment	2.493	167	0.606	0.047
	Uslovi okruženja	2.691	167	0.549	0.043

AS– aritmetička sredina na skali od 1 do 5

SD – standardna devijacija

Pored toga, Bivarijantnom korelacionom analizom testirana je povezanost u odgovorima ispitanika na konkurentnost između uparenih faktora. Rezultati su prikazani u tabeli 45.

Tabela 45. Korelacije

		Broj ispitanika	r	p
Par 1	Prirodni i kulturni resursi i stvoreni resursi	167	.544	.000
Par 2	Prirodni i kulturni resursi i potpomažući faktori	167	.436	.000
Par 3	Prirodni i kulturni resursi i menadžment	167	.450	.000
Par 4	Prirodni i kulturni resursi i uslovi okruženja	167	.430	.000
Par 5	Stvoreni resursi i potpomažući faktori	167	.697	.000
Par 6	Stvoreni resursi i menadžment	167	.590	.000
Par 7	Stvoreni resursi i uslovi okruženja	167	.596	.000
Par 8	Potpomažući faktori i menadžment	167	.663	.000
Par 9	Potpomažući faktori i uslovi okruženja	167	.643	.000

Par 10	Menadžment i uslovi okruženja	167	.848	.000
--------	-------------------------------	-----	------	------

r - Pirsonov koeficijent korelacije

p – nivo statističke značajnosti

Rezultati T-testa prikazani su u tabeli 46.

Tabela 46. Rezultati t-testa za razliku između dve promenljive – razlika između uparenih promenljivih

		AS	SD	Standardna greška	95% Interval poverenja		t	df	p
					Donji	Gornji			
					Par 1	Prirodni i kulturni resursi i stvoreni resursi			
Par 2	Prirodni i kulturni resursi i potpomažući faktori	0.536	0.561	0.043	0.451	0.622	12.360	166	0.000
Par 3	Prirodni i kulturni resursi i menadžment	1.033	0.596	0.046	0.942	1.124	22.423	166	0.000
Par 4	Prirodni i kulturni resursi i uslovi okruženja	0.835	0.572	0.044	0.748	0.923	18.887	166	0.000
Par 5	Stvoreni resursi i potpomažući faktori	0.157	0.427	0.033	0.092	0.222	4.755	166	0.000
Par 6	Stvoreni resursi i menadžment	0.654	0.530	0.041	0.573	0.735	15.951	166	0.000
Par 7	Stvoreni resursi i uslovi okruženja	0.456	0.499	0.039	0.380	0.533	11.822	166	0.000
Par 8	Potpomažući faktori i menadžment	0.497	0.473	0.037	0.425	0.569	13.586	166	0.000
Par 9	Potpomažući faktori i uslovi okruženja	0.299	0.458	0.035	0.229	0.369	8.437	166	0.000
Par 10	Menadžment i uslovi okruženja	-0.198	0.324	0.025	-0.247	-0.148	-7.902	166	0.000

AS– aritmetička sredina na skali od 1 do 5

SD – standardna devijacija

p – nivo statističke značajnosti

Tumačenje rezultata u cilju dokazivanja postavljenih hipoteza izvršeno je prema definisanim parovima:

#### 1. Par 1

Hipotetička tvrdnja u disertaciji je:

**H1. U području prirodnih u kulturnih resursa koje poseduje Srbija je konkurentnija u odnosu na područje stvorenih resursa**

U ovom slučaju nulta hipoteza je sledeća:

**H0. Ne postoji razlika u oceni konkurentnosti između prirodnih i kulturnih resursa i stvorenih resursa**

Alternativna hipoteza je:

H<sub>A</sub>: Postoji razlika u oceni konkurentnosti između prirodnih i kulturnih resursa i stvorenih resursa

U tabeli 46 se mogu videti rezultati *Paired-Samples t-test*-a gde je prikazana prosečna vrednost razlike između varijabli prirodni i kulturni resursi i stvoreni resursi koja iznosi  $AS=0.379$  i standardnu devijaciju  $SD=0.517$ . Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika između Prirodnih i kulturnih resursa i Stvorenih resursa ( $t=9.468$ ,  $df=166$ ,  $p=0.000$ ). Naime, ispitanici su Prirodne i kulturne resurse ( $AS=3.526$ ;  $SD=0.521$ ) ocenili kao konkurentnije u odnosu na Stvorene resurse ( $AS=3.147$ ;  $SD=0.560$ ). Bivarijantnom korelacionom analizom testirana je povezanost u odgovorima ispitanika povodom konkurentnosti ova dva faktora. *Pirson*-ov koeficijent korelacije ( $r=.544$ ;  $p=.000$ ) pokazuje da postoji pozitivna povezanost u ocenjivanju ova dva faktora. Ukoliko konkurentnost prirodnih i kulturnih faktora raste (odnosno ispitanici je ocenjuju sa većom ocenom) raste i konkurentnost stvorenih resursa, odnosno i njima se daje veća ocena i obrnuto, ukoliko ocena konkurentnosti opada kod jednih, opada i kod drugih.

T test za nezavisne uzorke je pokazao da je razlika u oceni prirodnih i kulturnih resursa i stvorenih resursa statistički značajna, pa shodno tome odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu, da postoje razlike u oceni ispitivanih resursa. Na osnovu toga zaključujemo da je hipoteza H<sub>1</sub> potvrđena.

## 2. Par 2

Hipotetička tvrdnja u disertaciji je:

**H<sub>2</sub>. U području prirodnih i kulturnih resursa Srbija je konkurentnija u odnosu na potpomažuće faktore**

U ovom slučaju nulta hipoteza je sledeća:

H<sub>0</sub>. Ne postoji razlika u oceni konkurentnosti između prirodnih i kulturnih resursa i potpomažućih faktora

Alternativna hipoteza je:

H<sub>A</sub>: Postoji razlika u oceni konkurentnosti između prirodnih i kulturnih resursa i potpomažućih faktora

U tabeli 46 se mogu videti rezultati *Paired-Samples t-test*-a gde je prikazana prosečna vrednost razlike između varijabli prirodni i kulturni resursi i potpomažućih faktori koja iznosi  $AS=0.536$  i standardnu devijaciju  $SD=0.561$ . Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika između Prirodnih i kulturnih resursa i Potpomažućih faktora ( $t=12.360$ ,  $df=166$ ,  $p=0.000$ ). Naime, ispitanici su prirodne i kulturne resurse ( $AS=3.526$ ;  $SD=0.521$ ) ocenili kao konkurentnije u odnosu na potpomažuće faktore ( $AS=2.990$ ;  $SD=0.535$ ). Bivarijantnom korelacionom analizom testirana je povezanost u odgovorima ispitanika povodom konkurentnosti ova dva faktora. *Pirson*-ov koeficijent korelacije ( $r=.436$ ;  $p=.000$ ) pokazuje da postoji pozitivna povezanost u ocenjivanju ova dva faktora. Ukoliko konkurentnost prirodnih i kulturnih faktora raste (odnosno ispitanici je ocenjuju sa većom ocenom) raste i

konkurentnost potpomažućih faktora, odnosno i njima se daje veća ocena i obrnuto, ukoliko ocena konkurentnosti opada kod jednih, opada i kod drugih.

T test za nezavisne uzorke je pokazao da je razlika u oceni prirodnih i kulturnih resursa i stvorenih resursa statistički značajna, pa shodno tome odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu, da postoje razlike u oceni ispitivanih resursa. Na osnovu toga zaključujemo da je hipoteza H2 potvrđena.

### 3. Par 3

Hipotetička tvrdnja u disertaciji je:

#### **H3. U području prirodnih i kulturnih resursa Srbija je konkurentnija u odnosu na menadžment**

U ovom slučaju nulta hipoteza je sledeća:

H0. Ne postoji razlika u oceni konkurentnosti između prirodnih i kulturnih resursa i menadžmenta

Alternativna hipoteza je:

HA: Postoji razlika u oceni konkurentnosti između prirodnih i kulturnih resursa i menadžmenta

U tabeli 46 se mogu videti rezultati *Paired-Samples t-test-a* gde je prikazana prosečna vrednost razlike između varijabli prirodni i kulturni resursi i menadžment koja iznosi  $AS=1.033$  i standardnu devijaciju  $SD=0.596$ . Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika između prirodnih i kulturnih resursa i faktora menadžment ( $t=22.423$ ,  $df=166$ ,  $p=0.000$ ). Naime, ispitanici su prirodne i kulturne resurse ( $AS=3.526$ ;  $SD=0.521$ ) ocenili kao konkurentnije u odnosu na menadžment ( $AS=2.493$ ;  $SD=0.606$ ). Bivarijantnom korelacionom analizom testirana je povezanost u odgovorima ispitanika povodom konkurentnosti ova dva faktora. *Pirson-ov* koeficijent korelacije ( $r=.450$ ;  $p=.000$ ) pokazuje da postoji pozitivna povezanost u ocenjivanju ova dva faktora. Analiza upućuje da ukoliko konkurentnost prirodnih i kulturnih resursa raste (odnosno ispitanici je ocenjuju sa većom ocenom) raste i konkurentnost menadžmenta, odnosno i njima se daje veća ocena i obrnuto, ukoliko ocena konkurentnosti opada kod jednih, opada i kod drugih.

T test za nezavisne uzorke je pokazao da je razlika u oceni prirodnih i kulturnih resursa i stvorenih resursa statistički značajna, pa shodno tome odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu, da postoje razlike u oceni ispitivanih resursa. Na osnovu toga zaključujemo da je hipoteza H3 potvrđena.

### 4. Par 4

Hipotetička tvrdnja u disertaciji je:

#### **H4. U području prirodnih i kulturnih resursa koje poseduje Srbija je konkurentnija u odnosu na uslove okruženja**

U ovom slučaju nulta hipoteza je sledeća:

H0. Ne postoji razlika u oceni konkurentnosti između prirodnih i kulturnih resursa i uslova okruženja

Alternativna hipoteza je:

H<sub>A</sub>: Postoji razlika u oceni konkurentnosti između prirodnih i kulturnih resursa i uslova okruženja

U tabeli 46 se mogu videti rezultati *Paired-Samples t-test*-a gde je prikazana prosečna vrednost razlike između varijabli prirodni i kulturni resursi i uslovi okruženja koja iznosi  $AS=0.835$  i standardnu devijaciju  $SD=0.572$ . Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika između prirodnih i kulturnih resursa i faktora uslovi okruženja ( $t=18.887$ ,  $df=166$ ,  $p=0.000$ ). Naime, ispitanici su prirodne i kulturne resurse ( $AS=3.526$ ;  $SD=0.521$ ) ocenili kao konkurentnije u odnosu na uslove okruženja ( $AS=2.691$ ;  $SD=0.549$ ). Bivarijantnom korelacionom analizom testirana je povezanost u odgovorima ispitanika povodom konkurentnosti ova dva faktora. *Pirson*-ov koeficijent korelacije ( $r=.430$ ;  $p=.000$ ) pokazuje da postoji pozitivna povezanost u ocenjivanju ova dva faktora. Analiza upućuje da ukoliko konkurentnost prirodnih i kulturnih resursa raste (odnosno ispitanici je ocenjuju sa većom ocenom) raste i konkurentnost za faktor uslovi okruženja, odnosno i njima se daje veća ocena i obrnuto, ukoliko ocena konkurentnosti opada kod jednih, opada i kod drugih.

T test za nezavisne uzorke je pokazao da je razlika u oceni prirodnih i kulturnih resursa i stvorenih resursa statistički značajna, pa shodno tome odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu, da postoje razlike u oceni ispitivanih resursa. Na osnovu toga zaključujemo da je hipoteza H<sub>4</sub> potvrđena.

## 5. Par 5

Hipotetička tvrdnja u disertaciji je:

**H5. U području stvorenih resursa Srbija je konkurentnija u odnosu na potpomažuće faktore**

U ovom slučaju nulta hipoteza je sledeća:

H0. Ne postoji razlika u oceni konkurentnosti između stvorenih resursa i potpomažućih faktora

Alternativna hipoteza je:

H<sub>A</sub>: Postoji razlika u oceni konkurentnosti između stvorenih resursa i potpomažućih faktora

U tabeli 46 se mogu videti rezultati *Paired-Samples t-test*-a gde je prikazana prosečna vrednost razlike između varijabli stvoreni resursi i potpomažućih faktori koja iznosi  $AS=0.157$  i standardnu devijaciju  $SD=0.427$ . Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika između stvorenih resursa i potpomažućih faktora ( $t=4.755$ ,  $df=166$ ,  $p=0.000$ ). Naime, ispitanici su stvorene resurse ( $AS=3.147$ ;  $SD=0.560$ ) ocenili kao konkurentnije u odnosu na potpomažuće faktore ( $AS=2.990$ ;  $SD=0.535$ ). Bivarijantnom korelacionom analizom testirana je povezanost u odgovorima ispitanika povodom konkurentnosti ova dva faktora. *Pirson*-ov koeficijent korelacije ( $r=.697$ ;  $p=.000$ ) pokazuje da postoji pozitivna povezanost u ocenjivanju



ova dva faktora. Analiza upućuje da ukoliko konkurentnost stvorenih resursa raste (odnosno ispitanici je ocenjuju sa većom ocenom) raste i konkurentnost za potpomažuce faktore, odnosno i njima se daje veća ocena i obrnuto, ukoliko ocena konkurentnosti opada kod jednih, opada i kod drugih.

T test za nezavisne uzorke je pokazao da je razlika u oceni prirodnih i kulturnih resursa i stvorenih resursa statistički značajna, pa shodno tome odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu, da postoje razlike u oceni ispitivanih resursa. Na osnovu toga zaključujemo da je hipoteza H5 potvrđena.

#### 6. Par 6

Hipotetička tvrdnja u disertaciji je:

#### **H6. U području stvorenih resursa Srbija je konkurentnija u odnosu na menadžment**

U ovom slučaju nulta hipoteza je sledeća:

H0. Ne postoji razlika u oceni konkurentnosti između stvorenih resursa i menadžmenta

Alternativna hipoteza je:

HA: Postoji razlika u oceni konkurentnosti između stvorenih resursa i menadžmenta

U tabeli 46 se mogu videti rezultati *Paired-Samples t-test*-a gde je prikazana prosečna vrednost razlike između varijabli stvoreni resursi i menadžment koja iznosi  $AS=0.654$  i standardnu devijaciju  $SD=0.530$ . Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika između stvorenih resursa i faktora menadžment ( $t=15.951$ ,  $df=166$ ,  $p=0.000$ ). Naime, ispitanici su stvorene resurse ( $AS=3.147$ ;  $SD=0.560$ ) ocenili kao konkurentnije u odnosu na menadžment ( $AS=2.493$ ;  $SD=0.606$ ). Bivarijantnom korelacionom analizom testirana je povezanost u odgovorima ispitanika povodom konkurentnosti ova dva faktora. *Pirson*-ov koeficijent korelacije ( $r=.590$ ;  $p=.000$ ) pokazuje da postoji pozitivna povezanost u ocenjivanju ova dva faktora. Analiza upućuje da ukoliko konkurentnost stvorenih resursa raste (odnosno ispitanici je ocenjuju sa većom ocenom) raste i konkurentnost za faktor menadžmenta, odnosno i njima se daje veća ocena i obrnuto, ukoliko ocena konkurentnosti opada kod jednih, opada i kod drugih.

T test za nezavisne uzorke je pokazao da je razlika u oceni prirodnih i kulturnih resursa i stvorenih resursa statistički značajna, pa shodno tome odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu, da postoje razlike u oceni ispitivanih resursa. Na osnovu toga zaključujemo da je hipoteza H6 potvrđena.

#### 7. Par 7

Hipotetička tvrdnja u disertaciji je:

#### **H7. U području stvorenih resursa Srbija je konkurentnija u odnosu na uslove okruženja**

U ovom slučaju nulta hipoteza je sledeća:

H0. Ne postoji razlika u oceni konkurentnosti između stvorenih resursa i uslova okruženja

Alternativna hipoteza je:

H<sub>A</sub>: Postoji razlika u oceni konkurentnosti između stvorenih resursa i uslova okruženja

U tabeli 46 se mogu videti rezultati *Paired-Samples t-test*-a gde je prikazana prosečna vrednost razlike između varijabli stvoreni resursi i uslovi okruženja koja iznosi  $AS=0.456$  i standardnu devijaciju  $SD=0.499$ . Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika između stvorenih resursa i uslova okruženja ( $t=11.822$ ,  $df=166$ ,  $p=0.000$ ). Naime, ispitanici su stvorene resurse ( $AS=3.147$ ;  $SD=0.560$ ) ocenili kao konkurentnije u odnosu na uslove okruženja ( $AS=2.691$ ;  $SD=0.549$ ). Bivarijantnom korelacionom analizom testirana je povezanost u odgovorima ispitanika povodom konkurentnosti ova dva faktora. *Pirson*-ov koeficijent korelacije ( $r=.596$ ;  $p=.000$ ) pokazuje da postoji pozitivna povezanost u ocenjivanju ova dva faktora. Analiza upućuje da ukoliko konkurentnost stvorenih resursa raste (odnosno ispitanici je ocenjuju sa većom ocenom) raste i konkurentnost za uslove okruženja, odnosno i njima se daje veća ocena i obrnuto, ukoliko ocena konkurentnosti opada kod jednih, opada i kod drugih.

T test za nezavisne uzorke je pokazao da je razlika u oceni prirodnih i kulturnih resursa i stvorenih resursa statistički značajna, pa shodno tome odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu, da postoje razlike u oceni ispitivanih resursa. Na osnovu toga zaključujemo da je hipoteza H7 potvrđena.

## 8. Par 8

Hipotetička tvrdnja u disertaciji je:

**H8. U području potpomažućih faktora Srbija je konkurentnija u odnosu na menadžment**

U ovom slučaju nulta hipoteza je sledeća:

H0. Ne postoji razlika u oceni konkurentnosti između potpomažućih faktora i menadžmenta

Alternativna hipoteza je:

H<sub>A</sub>: Postoji razlika u oceni konkurentnosti između potpomažućih faktora i menadžmenta

U tabeli 46 se mogu videti rezultati *Paired-Samples t-test*-a gde je prikazana prosečna vrednost razlike između varijabli potpomažućih faktori i menadžment koja iznosi  $AS=0.497$  i standardnu devijaciju  $SD=0.473$ . Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika između potpomažućih faktora i menadžmenta ( $t=13.586$ ,  $df=166$ ,  $p=0.000$ ). Naime, ispitanici su potpomažuce faktore ( $AS=2.990$ ;  $SD=0.535$ ) ocenili kao konkurentnije u odnosu na menadžment ( $AS=2.493$ ;  $SD=0.606$ ). Bivarijantnom korelacionom analizom testirana je povezanost u odgovorima ispitanika povodom konkurentnosti ova dva faktora. *Pirson*-ov koeficijent korelacije ( $r=.663$ ;  $p=.000$ ) pokazuje da postoji pozitivna povezanost u ocenjivanju ova dva faktora. Analiza upućuje da ukoliko konkurentnost potpomažućih faktora (odnosno

ispitanici je ocenjuju sa većom ocenom) raste i konkurentnost za faktor menadžment, odnosno i njima se daje veća ocena i obrnuto, ukoliko ocena konkurentnosti opada kod jednih, opada i kod drugih.

T test za nezavisne uzorke je pokazao da je razlika u oceni prirodnih i kulturnih resursa i stvorenih resursa statistički značajna, pa shodno tome odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu, da postoje razlike u oceni ispitivanih resursa. Na osnovu toga zaključujemo da je hipoteza H8 potvrđena.

#### 9. Par 9

Hipotetička tvrdnja u disertaciji je:

**H9. U području potpomažućih faktora Srbija je konkurentnija u odnosu na uslove okruženja**

U ovom slučaju nulta hipoteza je sledeća:

H0. Ne postoji razlika u oceni konkurentnosti između potpomažućih faktora i uslova okruženja

Alternativna hipoteza je:

H<sub>A</sub>: Postoji razlika u oceni konkurentnosti između potpomažućih faktora i uslova okruženja

U tabeli 46 se mogu videti rezultati *Paired-Samples t-test*-a gde je prikazana prosečna vrednost razlike između varijabli potpomažućih faktora i uslova okruženja koja iznosi AS=0.299 i standardnu devijaciju SD=0.458. Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika između potpomažućih faktora i uslova okruženja ( $t=8.437$ ,  $df=166$ ,  $p=0.000$ ). Naime, ispitanici su potpomažuce faktore (AS=2.990; SD=0.535) ocenili kao konkurentnije u odnosu na Uslove okruženja (AS=2.691; SD=0.549). Bivarijantnom korelacionom analizom testirana je povezanost u odgovorima ispitanika povodom konkurentnosti ova dva faktora. *Pirson*-ov koeficijent korelacije ( $r=.643$ ;  $p=.000$ ) pokazuje da postoji pozitivna povezanost u ocenjivanju ova dva faktora. Analiza upućuje da ukoliko konkurentnost potpomažućih faktora (odnosno ispitanici je ocenjuju sa većom ocenom) raste i konkurentnost za faktor uslovi okruženja, odnosno i njima se daje veća ocena i obrnuto, ukoliko ocena konkurentnosti opada kod jednih, opada i kod drugih.

T test za nezavisne uzorke je pokazao da je razlika u oceni prirodnih i kulturnih resursa i stvorenih resursa statistički značajna, pa shodno tome odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu, da postoje razlike u oceni ispitivanih resursa. Na osnovu toga zaključujemo da je hipoteza H9 potvrđena.

#### 10. Par 10

Hipotetička tvrdnja u disertaciji je:

### H9. U području menadžmenta Srbija je konkurentnija u odnosu na uslove okruženja

U ovom slučaju nulta hipoteza je sledeća:

H0. Ne postoji razlika u oceni konkurentnosti između menadžmenta i uslova okruženja

Alternativna hipoteza je:

H<sub>A</sub>: Postoji razlika u oceni konkurentnosti između menadžmenta i uslova okruženja

U tabeli 46 se mogu videti rezultati *Paired-Samples t-test*-a gde je prikazana prosečna vrednost razlike između varijabli menadžment i uslovi okruženja koja iznosi AS= -0.198 i standardnu devijaciju SD=0.324. Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika između menadžmenta i uslova okruženja ( $t = -7.902$ ,  $df = 166$ ,  $p = 0.000$ ). Naime, ispitanici su menadžment (AS=2.493; SD=0.606) ocenili kao manje konkurentne u odnosu na Uslove okruženja (AS=2.691; SD=0.549). Bivarijantnom korelacionom analizom testirana je povezanost u odgovorima ispitanika povodom konkurentnosti ova dva faktora. *Pirson*-ov koeficijent korelacije ( $r = 0.848$ ;  $p = 0.000$ ) pokazuje da postoji pozitivna povezanost u ocenjivanju ova dva faktora. Analiza upućuje da ukoliko konkurentnost uslova okruženja (odnosno ispitanici je ocenjuju sa većom ocenom) raste i konkurentnost za faktor menadžment, odnosno i njima se daje veća ocena i obrnuto, ukoliko ocena konkurentnosti opada kod jednih, opada i kod drugih.

T test za nezavisne uzorke je pokazao da je razlika u oceni prirodnih i kulturnih resursa i stvorenih resursa statistički značajna, pa shodno tome odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu, da postoje razlike u oceni ispitivanih resursa. Na osnovu toga zaključujemo da je hipoteza H10 odbačena, odnosno, zbog negativne vrednosti razlike između uparenih varijabli može se tvrditi da u području menadžmenta Srbija nije konkurentnija u odnosu na uslove okruženja.

Na osnovu analize i dokazivanja pomoću *Paired Samples t-test*-a, a u odnosu na grupe faktora može se tvrditi da je Srbija najkonkurentnija u oblasti resursa koje poseduje. Ovaj stav zasnovan je na stručnom i profesionalnom mišljenju ispitanika koji čine stručnu javnost i predstavnike turističke privrede. Može se svakako tvrditi da u takvim ocenama može postojati i određeni nivo subjektivnosti, ali standardne devijacije po pitanju svakog od indikatora i faktora upućuju na to da oko odgovora postoji relativno jedinstvo ispitanika oko prosečnih vrednosti. Visoka srednja ocena konkurentnosti u navedenim faktorima opredeljuje da su ovi elementi turizma Srbije dovoljno značajni za dalji turistički razvoj. S druge strane, uloga destinacijskog menadžmenta, koji bi trebalo da planira, upravlja, organizuje i vodi turistički razvoj, shodno postavljenim indikatorima, nosi veoma nisku ocenu u odnosu na druge faktore. Stoga se može tvrditi da destinacijski menadžment još uvek nije u dovoljnoj meri efikasan.

U narednom delu rada testirano je da li postoje značajne statističke razlike između grupa ispitanika u odnosu na ocenjene faktore konkurentnosti.

#### 3.2.2.1.4.9 Metoda glavnih komponenti

Svrha analize glavnih komponenti je pronalaženje načina da se sažmu informacije, sadržane u velikom broju originalnih promenljivih, u manji skup novih promenljivih (glavne

komponente), uz minimalni gubitak informacija. Ova analiza sumira većinu originalnih informacija u minimalan broj komponenti za svrhe predviđanja. Otkriva povezanost među varijablama i stoga dozvoljava interpretacije do kojih se inače, bez ovako sprovedene analize, ne bi došlo. Osnovni ciljevi analize su: redukcija podataka i interpretacija. Glavnim komponentama objašnjavamo varijanse originalnih promjenljivih, što omogućava lakše razumevanje informacije sadržane u podacima. Sukcesivne glavne komponente izdvajaju se uz ograničenje da su među sobom nekorelisane i da obuhvataju u maksimalnom iznosu preostali deo ukupne varijanse koji nije obuhvaćen prethodno izdvojenim komponentama. Imajući u vidu navedene karakteristike ove metode cilj je izdvojiti prvu glavnu komponentu koja objašnjava najveći deo varijanse i sprovesti dalje analize. Na taj način akcent se stavlja na najznačajnije informacije dobijene anketnim istraživanjem i stvara mogućnost koncentrisanja na najznačajnije indikatore (grupisane u prvu glavnu komponentu) konkurentnosti turističke destinacije. Ostale komponente i njihova struktura, iako su prikazane u tabelama, nisu detaljno analizirani i interpretirani (koeficijenti saturacije svake pojedinačne varijable sa ostalim glavnim komponentama može se videti u prilogu br. 6).

Polazna baza podataka sadrži 81 promenljivu. Te varijable su svrstane u grupe. U okviru svake grupe između varijabli postoje međuveze. Shodno tome u metodi glavnih komponenti posmatračemo te grupe kao celine.

Pre analize glavnih komponenti neophodno je testirati da li su podaci uopšte pogodni za korišćenje ove metode. Za analizu validne su samo varijable koje su u određenoj korelaciji sa drugom varijablom što dalje omogućava grupisanje, a korelacija varijabli se očekuje u svakoj od grupa. Matrica podataka mora da ima dovoljno korelacija da bi se opravdala primena analize glavnih komponenti. Jačina korelacije među promenljivima i opravdanost primene analize određuje se pomoću dva testa:

1. *Bartlett*-ov test sferičnosti nam kazuje da li postoje korelacije u skupu podataka što je neophodno za dalju analizu - primena ove metode je opravdana ako je rezultat  $p < 0.05$ .

2. KMO (Kajzer-Mejer-Olkinov) pokazatelj adekvatnosti uzoraka – najmanji iznos je na nivou od 0.6 i više.

Navedeni testovi su urađeni za svaku grupu (pogledati prilog 6). U prilogu 9 su prikazani i komunaliteti i komponentna matrica (struktura komponenti), odnosno varijable koje čine komponentu i koeficijenti korelacije s njom.

U tabeli 47 prikazani su najviši i najniži koeficijenti korelacije između pojedinačnih indikatora unutar svake grupe.

U prvoj grupi, Prirodni i kulturni resursi, najveća korelacija je između dve varijable biljni i životinjski svet i netaknuta priroda, pejzaži, prirodne lepote i zaštićena prirodna dobra ( $r=0.487$ ,  $p = 0,000$ ). Sledeća najveća korelacija ( $r=0.485$ ,  $p=0,000$ ) je između varijabli arhitektonske karakteristike i kulturno-istorijske znamenitosti. Najniža zabeležena korelacija u ovoj grupi je između varijabli pogodnost klime za razvoj turizma i arhitektonske karakteristike ( $r=0.181$ ,  $p=0,019$ ).

Shodno rezultatima najveći stepen korelacije zabeležen je međusobno između prirodnih resursa kao sadržaja varijabli s jedne strane i kulturnih resursa i arhitekture kao

sadržaja varijabli s druge strane. Ove povezanosti su pozitivne što znači da ispitanici koji ocenjuju višom ocenom jedan indikator ocenjuju i većom ocenom drugi. Na primer ispitanici koji ocenjuju višom ocenom Arhitektonske karakteristike ocenjuju i Kulturno-istorijske znamenitosti. Niske korelacije su uočene između varijabli koja se odnose na prirodne resurse i varijabli koja se odnose na kulturne resurse.

U drugoj grupi, Stvoreni resursi, najveća korelacija je između dve varijable ponuda restorana, kafića i barova i kvalitet i raznovrsnost hrane i pića ( $r=0.642$ ,  $p=0,000$ ). Sledeća najveća korelacija ( $r=0.625$ ,  $p = 0,000$ ) je između varijabli aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...) i avanturističke/adrenalinske aktivnosti (rafting, bandži džamping, pejnt bol...). Najniže zabeležene korelacije u ovoj grupi su između varijabli aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...) i aerodromska infrastruktura, kvalitet i efikasnost usluge na aerodromima ( $r=0.160$ ,  $p=0,039$ ) kao i ponuda, raznovrsnost i kvalitet noćnog života i kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji ( $r=0.160$ ,  $p=0,039$ ).

Tabela 47. Koeficijent korelacije - najviši i najniži u svakoj grupi

Grupe	Visoka korelacija		Niska korelacija	
Prirodni i kulturni resursi	q3a_2 - q3a_1 $r=.485(**)$ $p=0.000$	q3a_6 - q3a_5 $r=.487(**)$ $p=0.000$	q3a_4 - q3a_2 $r=.181(*)$ $p=0.019$	
Stvoreni resursi	q3b_3 - q3b_2 $r=.642(**)$ $p=0.000$	q3b_11 - q3b_10 $r=.625(**)$ $p=0.000$	q3b_11 - q3b_5 $r=.160(*)$ $p=0.039$	q3b_15 - q3b_6 $r=.160(*)$ $p=0.039$
Potpomažuci faktori	q3c_7 - q3c_6 $r=.728(**)$ $p=0.000$	q3c_4 - q3c_3 $r=.642(**)$ $p=0.000$	q3c_10 - q3c_8 $r=.159(*)$ $p=0.04$	q3c_10 - q3c_5 $r=.160(*)$ $p=0.039$
Menadžment	q3d_2 - q3d_1 $r=.763(**)$ $p=0.000$	q3d_6 - q3d_7 $r=.761(**)$ $p=0.000$	q3d_17 - q3d_13 $r=.179(*)$ $p=0.021$	
Uslovi okruženja	q3e_9 - q3e_10 $r=.860(**)$ $p=0.000$	q3e_3 - q3e_2 $r=.767(**)$ $p=0.000$	q3e_19 - q3e_10 $r=.156(*)$ $p=0.044$	q3e_17 - q3e_10 $r=.159(*)$ $p=0.04$

Broj ispitanika - 167

r – Pirsonov koeficijent korelacije

p – nivo statističke značajnosti

U trećoj grupi, Potpomažući faktori, najveća korelacija je između dve varijable postojanje i kvalitet programa za praćenje satisfakcije turista i postojanje programa obuke za unapređenje kvaliteta usluga ( $r=0.728$ ,  $p=0,000$ ). Sledeća najveća korelacija ( $r=0.642$ ,  $p=0,000$ ) je između varijabli svest zaposlenih u turizmu o važnosti kvaliteta usluga i nivo dostignutih standarda u pružanju usluga turistima. Najniže zabeležene korelacije u ovoj grupi su između varijabli efikasnost i ponašanje carinskih službenika i naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva prema turistima ( $r=0.159$ ,  $p=0,04$ ) i zadovoljstvo potrošača kvalitetom usluga i efikasnost i ponašanje carinskih službenika ( $r=0.160$ ,  $p=0,039$ ).

U četvrtoj grupi, Menadžment, najveća korelacija je između dve varijable veze između lokalnih turističkih organizacija i privrede i veze između Turističke organizacije Srbije i privrede ( $r=0.763$ ,  $p=0,000$ ). Sledeća najveća korelacija ( $r=0.761$ ,  $p=0,000$ ) je između varijabli usklađenost razvoja turizma sa potrebama i željama turista i usklađenost proizvoda turizma Srbije sa preferencijama potrošača. Najniža zabeležena korelacija u ovoj grupi je između varijabli imidž Srbije kao turističke destinacije i postojanje zakona i propisa koji štite životnu sredinu i kulturno nasleđe ( $r=0.179$ ,  $p=0,021$ ).

U petoj grupi, Uslovi okruženja, najveća korelacija je između dve varijable udaljenost većih emitivnih tržišta i potrebno vreme putovanja od većih emitivnih tržišta ( $r=0.860$ ,  $p=0,000$ ). Sledeća najveća korelacija ( $r=0.767$ ,  $p=0,000$ ) je između varijabli konkurentski odnosi između preduzeća turističke privrede i saradnja i odnosi između preduzeća turističke privrede. Najniža zabeležena korelacija u ovoj grupi je između varijabli cene robe u maloprodaji i potrebno vreme putovanja od većih emitivnih tržišta ( $r=0.156$ ,  $p=0,044$ ) i između varijabli cene smeštaja u turističkoj destinaciji i potrebno vreme putovanja od većih emitivnih tržišta ( $r=0.159$ ,  $p=0,044$ ).

Da bi se opravdala primena analize glavnih komponenti, matrica podataka treba da ima dovoljno korelacija. Jačina korelacije među promenljivama i opravdanost primene ove analize određena je pomoću *Bartlett*-ovog testa sferičnosti - primena je opravdana ako je  $p < 0.05$  i Kajzer-Mejer-Olkinov pokazatelj adekvatnosti uzoraka – najmanji iznos prihvatljiv je 0.6. *Bartlett*-ov test za sve grupe je statistički značajan odnosno nulta hipoteza o nepostojanju korelacije između varijabli je odbačena, a vrednosti KMO (adekvatnosti uzorka) za Prirodni i kulturni resursi (0.747); Stvoreni resursi (0.908); Potpomažući faktori (0.847); Menadžment (0.899) i Uslovi okruženja (0.899) takođe upućuju da su podaci pogodni za analizu glavnih komponenti (prilog 6)

#### 1. Glavna komponenta za grupu Prirodni i kulturni resursi

Metodom glavnih komponenti izdvojene su dve glavne komponente koje zajednički objašnjavaju 55.47 % od ukupne varijanse, prva glavna komponenta objašnjava 39.66%, a druga 15.81% (Tabela 48).

Tabela 48. Glavne komponente za grupu Prirodni i kulturni resursi

Komponenta	Inicijalne svojstvene vrednosti			Ekstrakcione sume kvadriranih opterećenja/zasićenja		
	ukupno	% varijanse	kumulativni %	ukupno	% varijanse	kumulativni %
1	2.776	39.660	39.660	2.776	39.660	39.660

2	1.107	15.808	55.467	1.107	15.808	55.467
3	.948	13.542	69.009			
4	.685	9.790	78.799			
5	.580	8.281	87.081			
6	.501	7.162	94.242			
7	.403	5.758	100.000			

Koeficijenti korelacije svakog pojedinačnog indikatora sa glavnom komponentom prikazani su u Tabeli 49.

Tabela 49. Faktorsko opterećenje za PKRESURS

Pokazatelj	Prva glavna komponenta
	1
Kulturno-istorijske znamenitosti	.662
Arhitektonske karakteristike	.677
Kultura i tradicija	.719
Pogodnost klime za razvoj turizma	.528
Netaknuta priroda, pejzaži, prirodne lepote i zaštićena prirodna dobra	.620
Biljni i životinjski svet	.675
Održavanje čistoće i higijena	.494

Kultura i tradicija imaju najveći koeficijent korelacije sa prvom glavnom komponentom ( $r=0.719$ ), a Održavanje čistoće i higijena najmanji ( $r=0.494$ ). Ovi podaci nam govore da kultura i tradicija imaju najveći uticaj pri definisanju prve glavne komponente, Prirodni i kulturni resursi (PKRESURS). U opisu ove komponente treba uzeti u obzir i ostale pojedinačne indikatore koji je čine. Shodno tome, može se tvrditi da je prva grupa varijabli dovoljno dobro predstavljena s prvom izdvojenom komponentom. Ovako definisana komponenta biće podvrgnuta daljim statističkim analizama.



## 2. Glavne komponente za grupu Stvoreni resursi

Metodom glavnih komponenti izdvojene su dve glavne komponente koje zajednički objašnjavaju 47,62% od ukupne varijanse, prva glavna komponenta objašnjava 39.36%, druga 8,26%. (Tabela 50).

Tabela 50. Glavne komponente za grupu Stvoreni resursi

Komponenta	Inicijalne svojstvene vrednosti			Ekstrakcione sume kvadriranih opterećenja/zasićenja		
	ukupno	% varijanse	kumulativni %	ukupno	% varijanse	kumulativni %
1	8.659	39.358	39.358	8.659	39.358	39.358
2	1.817	8.261	47.619	1.817	8.261	47.619
3	1.481	6.731	54.349	1.481	6.731	54.349
4	1.346	6.117	60.466	1.346	6.117	60.466
5	1.006	4.572	65.037	1.006	4.572	65.037
6	.868	3.944	68.981			
7	.778	3.535	72.516			
8	.689	3.134	75.650			
9	.606	2.756	78.406			
10	.605	2.749	81.155			
11	.491	2.231	83.386			
12	.460	2.092	85.478			
13	.423	1.925	87.402			
14	.422	1.919	89.321			
15	.377	1.712	91.033			
16	.363	1.649	92.682			
17	.348	1.582	94.264			
18	.325	1.479	95.743			
19	.295	1.342	97.084			
20	.245	1.116	98.200			
21	.231	1.050	99.250			
22	.165	.750	100.000			

Koeficijenti korelacije svakog pojedinačnog indikatora sa glavnom komponentom prikazani su u tabeli 51.

Ponuda i raznovrsnost događaja (sport, festivali...) ima najveći koeficijent korelacije sa prvom glavnom komponentom ( $r=0.740$ ), a Aerodromska infrastruktura, kvalitet i efikasnost usluge na aerodromima najmanji ( $r=0.424$ ). Ovi podaci nam govore da Ponuda i raznovrsnost događaja imaju najveći uticaj pri definisanju druge glavne komponente, Stvoreni resursi (SRESURS). U opisu ove komponente treba uzeti u obzir i ostale pojedinačne indikatore koji je čine. Na osnovu toga može se tvrditi da Stvorene resurse kao komponentu (SRESURS), odnosno drugu grupu varijabli, podrazumevaju svi pokazatelji navedeni u tabeli 51, odnosno da je druga grupa pokazatelja dovoljno dobro predstavljena u prvoj izdvojenoj komponenti. Ovako definisana komponenta biće podvrgnuta daljim statističkim analizama.

Tabela 51. Faktorsko opterećenje za SRESURS

Pokazatelj	Komponenta
	1
Kvalitet i raznovrsnost u strukturi smeštaja	.529
Kvalitet i raznovrsnost hrane i pića	.613
Ponuda restorana, kafića i barova	.643
Kapaciteti za kongresni i poslovni turizam	.572
Aerodromska infrastruktura, kvalitet i efikasnost usluge na aerodromima	.424
Kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	.470
Sportovi na vodi (plivanje, skijanje...)	.639
Zimski sportovi (skijanje, snowboard...)	.677
Sportske aktivnosti (golf, tenis, odbojka, biciklizam...)	.723
Avanturističke/adrenalinske aktivnosti (rafting, bandži džamping, pejnt bol...)	.620
Aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...)	.636
Šoping i kvalitet robe	.522
Odnos kvalitet/novac u okviru turističke destinacije	.595
Ponuda, raznovrsnost i kvalitet zabave	.732
Ponuda, raznovrsnost i kvalitet noćnog života	.699
Ponuda i raznovrsnost događaja (sport, festivali...)	.740
Organizovani obilasci turističkih znamenitosti	.667
Seoski turizam	.612
Tematski parkovi	.627
Zdravstveni turizam	.654
Kružne ture	.688
Gradski odmor	.610

### 3. Glavne komponente za grupu Potpomažući faktori

Metodom glavnih komponenti izdvojene su tri glavne komponente koje zajednički objašnjavaju 58,97% od ukupne varijanse, prva glavna komponenta objašnjava 39.87%, druga 10.60%, a treća 8,51% (Tabela 52).

Tabela 52. Glavne komponente za grupu Potpomažući faktori

Komponenta	Inicijalne svojstvene vrednosti			Ekstrakcione sume kvadriranih opterećenja/zasićenja		
	ukupno	% varijanse	kumulativni %	ukupno	% varijanse	kumulativni %
1	5.183	39.867	39.867	5.183	39.867	39.867
2	1.377	10.593	50.460	1.377	10.593	50.460
3	1.106	8.507	58.967	1.106	8.507	58.967
4	.887	6.821	65.788			
5	.770	5.925	71.714			
6	.735	5.652	77.366			
7	.693	5.328	82.694			
8	.510	3.921	86.615			
9	.485	3.731	90.346			
10	.381	2.929	93.275			
11	.353	2.713	95.988			
12	.314	2.416	98.404			
13	.208	1.596	100.000			

Koeficijenti korelacije svakog pojedinačnog indikatora sa glavnom komponentom prikazani su u tabeli 53.

Tabela 53. Faktorsko opterećenje za PFAKTORI

Pokazatelj	Komponenta
	1
Raspoloživost zdravstvenih i medicinskih usluga za turiste	.633
Raspoloživost telekomunikacionih usluga za turiste	.640
Nivo dostignutih standarda u pružanju usluga turistima	.753
Svest zaposlenih u turizmu o važnosti kvaliteta usluga	.726

Zadovoljstvo potrošača kvalitetom usluga	.659
Postojanje programa obuke za unapređenje kvaliteta usluga	.745
Postojanje i kvalitet programa za praćenje satisfakcije turista	.771
Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva prema turistima	.443
Podrška lokalnog stanovništva razvoju turizma	.622
Efikasnost i ponašanje carinskih službenika	.558
Raspoloživost banaka, menjačnica	.430
Održavanje veza sa emitivnim tržištima (sportske, etničke, religijske, poslovne i trgovinske)	.686
Razdaljina, vreme leta, do Srbije	.381

Postojanje i kvalitet programa za praćenje satisfakcije turista ima najveći koeficijent korelacije sa prvom glavnom komponentom ( $r=0.771$ ), a Razdaljina, vreme leta, do Srbije najmanji ( $r=0.381$ ). Ovi podaci nam govore da Postojanje i kvalitet programa za praćenje satisfakcije turista ima najveći uticaj pri definisanju treće glavne komponente, Potpomažući faktori (PFAKTORI). Na osnovu toga može se tvrditi da Potpomažuće faktore kao komponentu (PFAKTORI) podrazumevaju svi pokazatelji navedeni u tabeli 53. Ovako definisana komponenta biće podvrgnuta daljim statističkim analizama.

#### 4. Glavna komponenta za grupu Menadžment

Metodom glavnih komponenti izdvojene su četiri glavne komponente koje zajednički objašnjavaju 69,50% od ukupne varijanse, prva glavna komponenta objašnjava 50.33%, druga 6.96%, treća 6,42%, a četvrta 5,80% (Tabela 54).

Tabela 54. Glavne komponente za grupu Menadžment

Komponenta	Inicijalne svojstvene vrednosti			Ekstrakcione sume kvadriranih opterećenja/zasićenja		
	ukupno	% varijanse	kumulativni %	ukupno	% varijanse	kumulativni %
1	9.060	50.332	50.332	9.060	50.332	50.332
2	1.252	6.955	57.288	1.252	6.955	57.288
3	1.155	6.415	63.703	1.155	6.415	63.703
4	1.042	5.791	69.494	1.042	5.791	69.494
5	.760	4.224	73.718			
6	.707	3.930	77.649			
7	.598	3.324	80.973			
8	.519	2.882	83.855			
9	.480	2.667	86.522			
10	.416	2.309	88.831			
11	.387	2.148	90.979			
12	.317	1.759	92.737			
13	.308	1.711	94.448			
14	.269	1.496	95.944			
15	.228	1.264	97.208			
16	.205	1.140	98.348			
17	.181	1.006	99.355			
18	.116	.645	100.000			

Koeficijenti korelacije svakog pojedinačnog indikatora sa glavnom komponentom prikazani su u tabeli 55.

Tabela 55. Faktorsko opterećenje za MNG

Pokazatelj	Komponenta
	1
Veze između Turističke organizacije Srbije i privrede	.714
Veze između lokalnih turističkih organizacija i privrede	.763
Postojeća vizija razvoja turizma Srbije	.769
Usklađenost politike, planiranja i razvoja turizma sa definisanom strategijom razvoja turizma Srbije	.786
Integrisanost razvoja turizma u celokupni privredni razvoj	.763
Usklađenost razvoja turizma sa potrebama i željama turista	.762
Usklađenost proizvoda turizma Srbije sa preferencijama potrošača	.750
Posvećenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	.736
Posvećenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	.603
Obuka i edukacija radne snage prema potrebama turista (posetilaca)	.692
Odnos javnog sektora prema održivom razvoju turizma	.812
Odnos privatnog sektora prema održivom razvoju turizma	.789
Postojanje zakona i propisa koji štite životnu sredinu i kulturno nasleđe	.561
Postojanje istraživanja i praćenja uticaja turizma na životnu sredinu	.704
Podrška države događajima i manifestacijama (sportske manifestacije, festivali...)	.568
Reputacija Turističke organizacije Srbije	.676
Imidž Srbije kao turističke destinacije	.550
Poznavanje proizvoda konkurentskih turističkih destinacija od strane menadžera u turističkim destinacijama	.689

Odnos javnog sektora prema održivom razvoju turizma ima najveći koeficijent korelacije sa prvom glavnom komponentom ( $r=0.912$ ), a Imidž Srbije kao turističke destinacije najmanji ( $r=0.550$ ). Ovi podaci nam govore da Odnos javnog sektora prema održivom razvoju turizma ima najveći uticaj pri definisanju četvrte glavne komponente, Menadžment (MNG). Na osnovu toga može se tvrditi da i za Menadžment kao komponentu (MNG) važi da je grupa varijabli dovoljno dobro predstavljena prvom izdvojenom komponentom. Ovako definisana komponenta biće podvrgnuta daljim statističkim analizama.

### 5. Glavne komponente za grupu Uslovi okruženja

Metodom glavnih komponenti izdvojeno je pet glavnih komponenti koje zajednički objašnjavaju 70,51% od ukupne varijanse, prva glavna komponenta objašnjava 44.31%, druga 8,33%, treća 7,11%, četvrta 5,71%, a peta 5,10% (Tabela 56).

Tabela 56. Glavne komponente za grupu Uslovi okruženja

Komponenta	Inicijalne svojstvene vrednosti			Ekstrakcione sume kvadriranih opterećenja/zasićenja		
	ukupno	% varijanse	kumulativni %	ukupno	% varijanse	kumulativni %
1	9.305	44.311	44.311	9.305	44.311	44.311
2	1.749	8.330	52.641	1.749	8.330	52.641
3	1.493	7.110	59.751	1.493	7.110	59.751
4	1.199	5.709	65.460	1.199	5.709	65.460
5	1.061	5.052	70.512	1.061	5.052	70.512
6	.859	4.091	74.604			
7	.798	3.799	78.403			
8	.616	2.931	81.334			
9	.545	2.595	83.929			
10	.489	2.329	86.259			
11	.436	2.075	88.334			
12	.388	1.849	90.183			
13	.352	1.678	91.860			
14	.330	1.570	93.430			
15	.282	1.345	94.775			
16	.222	1.059	95.834			
17	.214	1.020	96.854			
18	.188	.897	97.752			
19	.185	.879	98.631			
20	.170	.811	99.442			
21	.117	.558	100.000			

Koeficijenti korelacije svakog pojedinačnog indikatora sa glavnom komponentom prikazani su u tabeli 57.

Tabela 57. Faktorsko opterećenje za USLOK

Pokazatelj	Komponenta
	1
Poslovno okruženje u destinaciji	.680
Saradnja i odnosi između preduzeća turističke privrede	.796
Konkurentski odnosi između preduzeća turističke privrede	.771
Povezanost preduzeća turističke privrede sa drugim delatnostima	.706
Etičko poslovanje preduzeća turističke privrede	.738
Efektivnost i sposobnosti upravljanja u TO i preduzećima turističke privrede	.727
Državne mere za unapređenje poslovnog okruženja u destinaciji	.789
Odnos okruženja prema investiranju u razvoj turizma	.761
Udaljenost većih emitivnih tržišta	.493
Potrebno vreme putovanja od većih emitivnih tržišta	.458
Nivo tehnoloških promena u poslovanju	.677
Primena Informaciono-komunikacione tehnologije u nastupu na tržištu	.628
Politička stabilnost	.648
Kvalitet pravnog/regulatornog okruženja	.751
Vladina politika razvoja turizma	.736
Interes investitora za ulaganje kapitala u turizam	.710
Cene smeštaja u turističkoj destinaciji	.605
Cene aranžmana inostranih turoperatora za Srbiju	.623
Cene robe u maloprodaji	.570
Devizni kurs	.564
Nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji	.332

Državne mere za unapređenje poslovnog okruženja u destinaciji imaju najveći koeficijent korelacije sa prvom glavnom komponentom ( $r=0.789$ ), a Nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji najmanji ( $r=0.332$ ). Ovi podaci nam govore da Državne mere za unapređenje poslovnog okruženja u destinaciji imaju najveći uticaj pri definisanju pete glavne komponente, Uslovi okruženja (USLOK). U opisu ove komponente treba uzeti u obzir i ostale pojedinačne indikatore koji je čine. Na osnovu toga može se tvrditi da Uslove okruženja kao

komponentu (USLOK) podrazumevaju svi pokazatelji navedeni u tabeli 57. Ovako definisana komponenta biće podvrgnuta daljim statističkim analizama.

Generalno posmatrano, izdvojene komponente u prethodnoj analizi nam ukazuju da što su opterećenja veća za varijable (indikator) ta varijabla je važnija za komponentu.

U narednom delu rada testirano je da li postoje značajne statističke razlike između grupa ispitanika u odnosu na ocenjene faktore konkurentnosti.

#### 3.2.2.1.4.10 Analiza varijanse - ANOVA

Analiza varijanse koristi se za upoređivanje dve ili više aritmetičkih sredina nezavisnih uzoraka odnosno grupa. U ovom slučaju radi se o upoređivanju prosečnih ocena različitih grupa ispitanika i testira da li postoje statistički značajne razlike između njih. Analizom varijanse testirane su razlike između ispitanika sa različitim periodom rada, odnosno periodom koliko su zaposleni u oblasti koja je povezana sa turizmom; sa različitim oblašću u kojoj su zaposleni i obrazovanjem ocenjuju konkurentnost Srbije kao turističke destinacije na različite načine.

U osnovi testiraju se sledeće pretpostavke za zavisne varijable:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_K = \mu$$

H<sub>0</sub>: svi k uzorci su iz iste populacije. K je broj grupa utvrđenih u faktoru.

H<sub>1</sub>: svi k uzorci nisu iz iste populacije.

Homogenost varijanse (Levenov test – testiranje da između grupa nema razlike u promenljivim):

$$\sigma_1 = \sigma_2 = \dots = \sigma_K = \sigma$$

Socio demografske karakteristike ispitanika koje su poslužile za definisanje grupa prilikom testiranja aritmetičkih sredina analizom varijanse su:

1. **RAD** (period rada u oblasti koja je povezana sa turizmom);
2. **OBLAST** (oblast u kojoj su zaposleni);
3. **OBRAZOVANJE** (stečeno obrazovanje ispitanika)

Koristeći se *Post hoc* testom dobijeni su podaci koji nam ukazuju koje se grupe razlikuju od ostalih. *Post hoc test* pokazuje gde se te razlike manifestuju, a interpretacija razlika data je za svaki od faktora (rad, oblast, obrazovanje).

1. Analiza varijanse za faktor RAD



Period rada ispitanika u oblasti koja je povezana sa turizmom obuhvata sledeće vrednosti:

- Ispitanici koji rade u turizmu od 1-5 godina;
- Ispitanici koji rade u turizmu od 6-10 godina
- Ispitanici koji rade u turizmu od 11-15 godina
- Ispitanici koji rade u turizmu od više o 16 godina
- Nisam do sada radio/radila u turizmu

U anketnom upitniku dva kontingenta za period godina rada su drugačije postavljeni (prilog 2). Zbog malog broja ispitanika u kategoriji perioda rada od 16-20 godina, navedena kategorija je spojena sa sledećom, „više od 20 godina“ u novu kategoriju koja nosi naziv „više od 16 godina“. Stoga faktor RAD obuhvata pet kategorija.

Na osnovu rezultat prikazani u tabelama 58 i 59 može se videti da statistički značajne razlike postoje po pitanju prirodnih i kulturnih razlika PKRESURS ( $F=4,693$ ;  $df_1=4$ ;  $df_2=162$ ;  $p=0.001$ ). *Post hoc* testom ustanovljene su razlike. Razlike postoje između onih ispitanika koji rade do 5 godina u turizmu (veći skor na ovoj komponenti) i onih koji rade od 11 do 15 godina, kao i između onih koji rade do 5 godina, takođe sa većim skorom na ovoj komponenti, i onih koji nisu do sada radili u turizmu. Razlike postoje i između onih koji rade 6 do 10 godina i oni koji rade između 11 i 15 godina.

Tabela 58. Prosečne ocene ispitanika različitog perioda rada

Grupa	Godine rada u turizmu	AS	SD
Prirodni i kulturni resursi	1-5	3,668	0,535
	6-10	3,614	0,471
	11-15	3,240	0,498
	Vise o 16	3,448	0,477
	Nisam do sada radio/radila u turizmu	3,226	0,474
Stvoreni resursi	1-5	3,227	0,519
	6-10	3,155	0,481
	11-15	3,050	0,679
	Vise o 16	3,074	0,587
	Nisam do sada radio/radila u turizmu	3,083	0,743
Potpomažući faktori	1-5	3,038	0,550
	6-10	2,942	0,468
	11-15	2,843	0,529
	Vise o 16	3,023	0,592
	Nisam do sada radio/radila u turizmu	3,115	0,576
Menadžment	1-5	2,485	0,587
	6-10	2,568	0,504
	11-15	2,341	0,716
	Vise o 16	2,422	0,655
	Nisam do sada radio/radila u turizmu	2,708	0,704
Uslovi okruženja	1-5	2,659	0,561
	6-10	2,771	0,373
	11-15	2,558	0,619
	Vise o 16	2,659	0,624
	Nisam do sada radio/radila u turizmu	2,877	0,695

Tabela 59. F test za faktor RAD

		df	F	p
Prirodni i kulturni resursi	Između grupa	4	4.693	<b>.001</b>
	U okviru grupa	162		
	Ukupno	166		
Stvoreni resursi	Između grupa	4	.679	.608
	U okviru grupa	162		
	Ukupno	166		
Potpomažuci faktori	Između grupa	4	.822	.513
	U okviru grupa	162		
	Ukupno	166		
Menadžment	Između grupa	4	1.015	.401
	U okviru grupa	162		
	Ukupno	166		
Uslovi okruženja	Između grupa	4	1.101	.358
	U okviru grupa	162		
	Ukupno	166		

F – statistika  
df – stepeni slobode  
p – nivo statističke značajnosti

## 2. Analiza varijanse za faktor OBLAST

Za oblast u kojoj su ispitanici zaposleni, postavljene su sledeće vrednosti:

- Državni organi i turističke organizacije
- Organizatori putovanja i turističke agencije
- Hotelijerstvo i restoraterstvo

- Univerzitet/Visoka škola
- Vodička služba
- Nešto drugo

Zbog malog broja ispitanika u određenim kategorijama primećuju se takođe razlike u odnosu na postavljene oblasti zaposlenja u anketnom upitniku. Mali broj odgovora u oblasti „državni organi i organizacije“ uputio je na pronalaženje najsirodnije oblasti s kojom se ova kategorija može povezati. S obzirom da su od ponuđenih oblasti „turističke organizacije“ najsirodnije ovoj kategoriji izvršeno je njihovo spajanje pod nazivom „državni organi i turističke organizacije“. Manji broj odgovora, od onog relevantnog za analizu u odnosu na druge grupe, zabeležen je i u oblastima „avio-kompanije i druga saobraćajna preduzeća“; „studenti poslediplomskih studija“ i „drugo“ pa su ove grupe spojene u „Nešto drugo“.

Na osnovu rezultata prikazanih u tabelama 60 i 61 ukazuju je da se statistički značajna razlika manifestuje između grupa definisanih oblašću u kojoj su zaposleni na faktoru Prirodni i kulturni resursi ( $F=6,016$ ;  $df_1=5$ ;  $df_2=161$ ;  $p=0.000$ ). Koristeći se *Post hoc* testom ustanovljeno je da razlike postoje između onih čija je oblast zaposlenja u državnim organima i turističkim organizacijama i onih koji su zaposleni u organizatorima putovanja i turističkim agencijama. Zaposleni u državnim organima i turističkim agencijama imaju veći skor na ovoj komponenti od zaposlenih u organizatorima putovanja i turističkim agencijama. Takođe, razlike se manifestuju i u ispitanicima koji su zaposleni u državnim organima i organizacijama, koji imaju veći skor na ovoj komponenti, i onih svrstanih u kategoriju „nešto drugo“. Statistički značajna razlika se manifestuje i između grupa definisanih oblašću u kojoj su zaposleni na faktoru Menadžment ( $F=4,810$ ;  $df_1=5$ ;  $df_2=161$ ;  $p=0.000$ ). Razlike postoje između onih čija je oblast zaposlenja u državnim organima i turističkim organizacijama, koji generalno imaju veći skor na ovoj komponenti u odnosu na one čija je oblast zaposlenja univerzitet/visoka škola i „nešto drugo“. Razlike po istom principu se manifestuju i u ispitanicima čija je oblast „nešto drugo“ i organizatori putovanja i turističke agencije kao i između onih koji spadaju u vodičku službi i onih čija je oblast „nešto drugo“

Tabela 60. Prosečne ocene ispitanika zaposlenih u različitim oblastima

Grupa	Oblast zaposlenja	AS	SD
Prirodni i kulturni resursi	Državni organi i turističke organizacije	3,770	0,466
	Organizatori putovanja i turističke agencije	3,429	0,469
	Hotelijerstvo i restoraterstvo	3,491	0,462
	Univerzitet/Visoka škola	3,407	0,431
	Vodička služba	3,615	0,479
	Nešto drugo	3,143	0,628
Stvoreni resursi	Državni organi i turističke organizacije	3,258	0,556
	Organizatori putovanja i turističke agencije	3,056	0,455
	Hotelijerstvo i restoraterstvo	3,138	0,608
	Univerzitet/Visoka škola	3,093	0,521
	Vodička služba	3,434	0,355
	Nešto drugo	2,875	0,668
Potpomažući faktori	Državni organi i turističke organizacije	3,070	0,581
	Organizatori putovanja i turističke agencije	2,958	0,523
	Hotelijerstvo i restoraterstvo	3,018	0,463

	Univerzitet/Visoka škola	2,958	0,542
	Vodička služba	3,124	0,442
	Nešto drugo	2,736	0,543
Menadžment	Državni organi i turističke organizacije	2,688	0,569
	Organizatori putovanja i turističke agencije	2,563	0,600
	Hotelijerstvo i restoraterstvo	2,439	0,452
	Univerzitet/Visoka škola	2,250	0,524
	Vodička služba	2,701	0,625
	Nešto drugo	2,071	0,714
Uslovi okruženja	Državni organi i turističke organizacije	2,818	0,494
	Organizatori putovanja i turističke agencije	2,700	0,654
	Hotelijerstvo i restoraterstvo	2,686	0,419
	Univerzitet/Visoka škola	2,450	0,539
	Vodička služba	2,916	0,433
	Nešto drugo	2,447	0,646

Tabela 61. F test za faktor OBLAST

		df	F	p
Prirodni i kulturni resursi	Između grupa	5	6.016	<b>.000</b>
	U okviru grupa	161		
	Ukupno	166		
Stvoreni resursi	Između grupa	5	2.281	.049
	U okviru grupa	161		
	Ukupno	166		
Potpomažući faktori	Između grupa	5	1.795	.117
	U okviru grupa	161		
	Ukupno	166		
Menadžment	Između grupa	5	4.810	<b>.000</b>
	U okviru grupa	161		
	Ukupno	166		
Uslovi okruženja	Između grupa	5	2.864	.017
	U okviru grupa	161		
	Ukupno	166		

F – statistika  
df – stepeni slobode  
p – nivo statističke značajnosti

Statističke razlike uočene su i odnosu na stvorene resurse (F=2,281; df1=5; df2=161; p=0.049) i uslove okruženja (F=2,864; df1=5; df2=161; p=0.017).

### 3. Analiza varijanse za faktor OBRAZOVANJE

Postavljene vrednosti za obrazovanje su:

- Osnovna i srednja škola
- Visoka škola
- Fakultet
- Master/magistratura/doktorat

U anketnom upitniku osnovna i srednja škola su posebne kategorije. S obzirom da postoji samo jedan ispitanik sa osnovnom školom prve dve kategorije su spojene u „Osnovna i srednja škola“.

Tabela 62. Prosečne ocene ispitanika sa različitim stepenom obrazovanja

Grupa	Nivo obrazovanja	AS	SD
Prirodni i kulturni resursi	Osnovna škola i srednja	3,471	0,530
	Visoka škola	3,441	0,629
	Fakultet	3,617	0,507
	Master/magistratura/doktorat	3,500	0,468
Stvoreni resursi	Osnovna škola i srednja	3,146	0,450
	Visoka škola	3,103	0,674
	Fakultet	3,211	0,544
	Master/magistratura/doktorat	3,114	0,531
Potpomažući faktor	Osnovna škola i srednja	2,908	0,627
	Visoka škola	2,914	0,627
	Fakultet	3,116	0,473
	Master/magistratura/doktorat	2,932	0,513
Menadžment	Osnovna škola i srednja	2,672	0,749
	Visoka škola	2,304	0,661
	Fakultet	2,638	0,534
	Master/magistratura/doktorat	2,437	0,590
Uslovi okruženja	Osnovna škola i srednja	2,833	0,752
	Visoka škola	2,527	0,599
	Fakultet	2,790	0,493
	Master/magistratura/doktorat	2,668	0,523

Tabela 63. F test za faktor OBRAZOVANJE

	df	F	p
Prirodni i kulturni resursi Između grupa	3	.962	.412
U okviru grupa	163		
Ukupno	166		

Stvoreni resursi	Između grupa	3	.373	.772
	U okviru grupa	163		
	Ukupno	166		
Potpomažući faktori	Između grupa	3	1.446	.232
	U okviru grupa	163		
	Ukupno	166		
Menadžment	Između grupa	3	2.732	.046
	U okviru grupa	163		
	Ukupno	166		
Uslovi okruženja	Između grupa	3	1.721	.165
	U okviru grupa	163		
	Ukupno	166		

F – statistika

df – stepeni slobode

p – nivo statističke značajnosti

Na osnovu rezultat prikazani u tabelama 62 i 63 može se videti da statistički značajne razlike postoje po pitanju grupe Menadžment ( $F=2,732$ ;  $df_1=5$ ;  $df_3=163$ ;  $p=0.046$ ). *Post hoc* test je pokazao da razlike postoje između onih između onih ispitanika koji su završili fakultet, sa većim skorom na ovoj komponenti, u odnosu na ispitanike koji imaju završenu Visoku školu.

Koristeći se analizom varijanse ustanovljeno je da postoje razlike među grupama ispitanika koje ocenjuju određenu varijablu. Takav rezultat je dobijen na taj način što je ispitan uticaj više nezavisnih promenljivih na jednu zavisnu promenljivu. Došlo se do rezultatata da nezavisne promenljive (faktori uticaja) imaju uticaja na dobijenu srednju vrednost za grupe indikatora.

### 3.2.2.2 Merenje konkurentnosti na osnovu doživljaja turista – perspektiva turističke tražnje

#### 3.2.2.2.1 Uzorak

Za potrebe drugog dela istraživanja korišćena je anketa, a cilja grupa su inostrani turisti. Definisana su dva pilot regiona na kojima je sprovedeno istraživanje: grad Beograd i Zapadna Srbija.

Distribucija upitnika izvršena je na dva načina:

1. Preko hotela – u tri beogradska hotela gosti iz inostranstva dobijali su anketni upitnik prilikom prijavljivanja u hotel, a popunjen upitnik su vraćali nakon odjavljivanja iz hotela;
2. Preko receptivne turističke agencije – inostrane grupe turista popunjavale su upitnik tokom ili na kraju boravka u Srbiji. Tokom istraživanja vodilo se računa da turisti već borave određeni broj dana u Srbiji i da anketni upitnik popunjavaju

nakon izvršenih usluga receptivne turističke agencije (izleti, obilasci, manifestacije i sl.).

Istraživanje je sprovedeno u periodu od 31.5.2014. do 23.7.2014. godine kada je dobijen poslednji popunjen upitnik:

- Od 31.5 – 28.6.2014. godine anketirane su tri grupe inostranih turista iz Slovenije koji su boravili u području Zapadne Srbije. Navedeni ispitanici su koristili usluge lokalne receptivne turističke agencije. Na taj način dobijena su 72 popunjena upitnika, a kontrolu popunjavanja vršili su predstavnici turističke agencije;
- U beogradskim hotelima upitnici su distribuirani od 16.6 – 23.7.2014. godine. Na taj način dobijeno je 19 upitnika: Hotel 1: 4 upitnika (od 16.6-30.6.2014.); Hotel 2: 12 upitnika (od 16.6-23.7.2014.); Hotel 3: upitnika (od 7.7.-23.7.2014.);

Ukupno je prikupljen 91 anketni upitnik. Upitnici su upotrebljeni za dalju analizu.

#### 3.2.2.2.2 Istraživački instrument

Istraživački instrument, upitnik, prvenstveno sadrži osnovnu grupu pitanja o ključnim elementima konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Pitanja odražavaju doživljeno iskustvo koje je turista stekao tokom boravka i korišćenja turističkih usluga u Srbiji. Navedenu grupu čini 23 pokazatelja konkurentnosti izvedenih primarno iz Integrisanog modela za merenje konkurentnosti, a koje, na osnovu iskustva tokom putovanja i boravka u destinaciji, mogu oceniti turisti.

Grupa pokazatelja konkurentnosti ocenjivana je na *Likert*-ovoj skali od 1 do 5 u odnosu na poznavanje drugih turističkih destinacija. Ocene su koncipirane na sledeći način:

1. Izrazito nekonkurentna (najniža ocena);
2. Nekonkurentna (loša ocena);
3. Umereno konkurentna (srednja ocena);
4. Konkurentna (dobra ocena);
5. Izrazito konkurentna (odlična ocena)

Pored navedenih, upitnik sadrži i tri pitanja o socio-demografskim karakteristikama ispitanika (pol, godine starosti i obrazovanje). Preostalih 10 pitanja, datih na početku anketnog upitnika, odnose se na navike tokom putovanja, razlog posete Srbiji, način dobijanja informacija o Srbiji itd. (pogledati prilog 3). Anketni upitnik formiran je na engleskom jeziku i sadrži informacije o vrsti istraživanja kao i doprinosu koji ispitanici mogu dati.

### 3.2.2.2.3 Testiranje upitnika

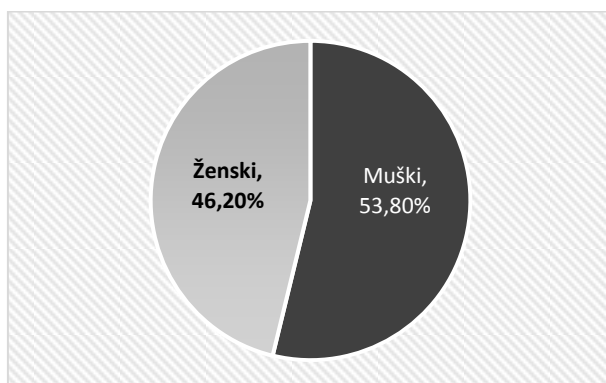
Upitnik je testiran, uz kontrolu anketara iz receptivne turističke agencije, slučajnim izborom 5 turista u Bajinoj Bašti koji su učestvovali u krstarenju Perućaćkim jezerom. Turisti nisu izneli zamerke ili ukazali na nejasnoće tokom popunjavanja upitnika, a navedeni upitnici su uključeni u dalju analizu.

### 3.2.2.2.4 Empirijska analiza

#### 3.2.2.2.4.1 Karakteristike ispitanika

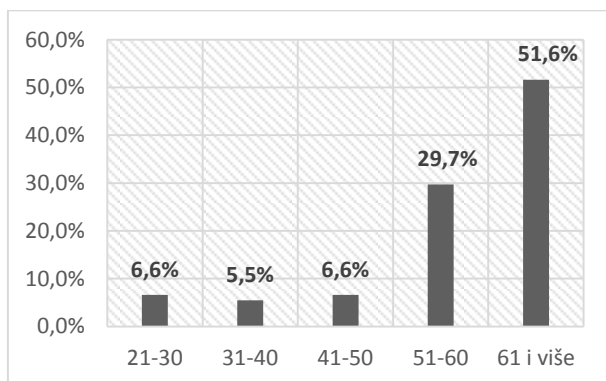
Socio-demografske karakteristike ispitanika prikazane su u narednim tabelama. Obuhvataju pol ispitanika, godine starosti i obrazovanje inostranih turista.

Slika 28. Pol ispitanika



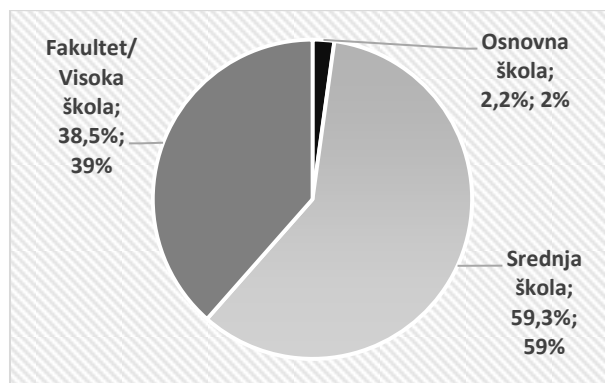
Ukupan uzorak obuhvata 91 ispitanika od kojih 53,8% čine ispitanici muškog pola (49 ispitanika) i 46,2% čine ispitanici ženskog pola (42 ispitanika) (slika 28).

Slika 29. Godine starosti



Slika 30. Obrazovanje





Starosne grupe ispitanika su podeljene u 5 grupa. U prvu grupu od 21-30 godina spada 6 ispitanika ili 6,6%, u drugu grupu, od 31-40 godina, koja čini najmanju starosnu grupu, spada 5 ispitanika tj. 5,5%, u grupu od 41-50 godina 6 ispitanika, odnosno 6,6%, u grupu od 51-60 godina 27 ispitanika što čini 29,7%, a u grupu od 61 i više godina spada 47 ispitanika ili 51,6% ukupnog uzorka (slika 29).

Kako je prikazano na slici 30 najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu, 59,3% ili 54 ispitanika; 38,5% ili 35 ispitanika ima završen fakultet ili visoku školu, a osnovnu školu ima samo 2,2% ili 2 ispitanika.

Anketni upitnik je uključio i otvoreno pitanje: Navedite poslednjih pet (5) zemalja koje ste posetili pre Srbije. Od navedenih zemalja koje su turisti naveli izdvojene su one koje su turisti navodili u najvećem broju.

Turisti su izdvojili ukupno 55 zemalja koje su posetili pre Srbije, a 13 zemalja, prikazanih u tabeli 64, predstavlja najučestalije odgovore. Najčešće posećene zemlje pre Srbije su Italija, koju je navelo 58 ispitanika, Hrvatska, 41 ispitanik, Austrija, 38 ispitanika i Španija koju je naveo 31 ispitanik. Zemlje iz odabranog konkurentskog seta obeležio je sledeći broj ispitanika: Češka, 15 ispitanika, Mađarska, 13 ispitanika, Bugarska, 6 ispitanika, Slovačka, 4 ispitanika, Slovenija, 3 ispitanika, Poljska i Rumunija po 2 ispitanika. Celokupna tabela nalazi se u prilogu 7.

Tabela 64. Prethodno posećene zemlje

Navedite poslednjih pet (5) zemalja koje ste posetili pre Srbije	Broj odgovora	Procenat
1 Austrija	38	41.8
2 BiH	12	13.2
3 Češka	15	16.5
4 Crna Gora	10	11.0
5 Francuska	17	18.7
6 Hrvatska	41	45.1
7 Italija	58	63.7
8 Mađarska	13	14.3
9 Makedonija	11	12.1
10 Nemačka	32	35.2
11 Španija	31	34.1
12 Turska	16	17.6
13 Velika Britanija	13	14.3

Preostala pitanja uključena u anketu odnose se na detaljnije informacije koje reflektuju određene karakteristike opšteg ponašanja ispitanika vezano za putovanja (tabela 65).

Najveći broj ispitanika prethodno je Srbiju posetio više od dva puta (39,6%), dva puta je prethodno posetilo 22% ispitanika, 19,8% ispitanika je jednom posetilo Srbiju dok 18,7% ispitanika nije ranije boravilo u Srbiji.

Ispitanici koji putuju dva puta u toku godine čine najveću grupu (34,1%), više od tri puta godišnje putuje 28,6%, jednom u toku godine 22%, a tri puta godišnje 15,4% ispitanika.

Ispitanici su obeležavali i periode u godini kada najčešće putuju. Najviše ispitanika na putovanje ide tokom perioda od marta do maja (41,8%), zatim u periodu od septembra do novembra (34,1%), dok 30,8% ispitanika putuje tokom cele godine. U periodu od juna do avgusta putuje 23,1% ispitanika, a najmanji broj od decembra do februara (7,7%).

Anketirani turisti kao razlog posete Srbiji u najvećem broju izdvajaju odmor i rekreaciju (74,7%), zatim posao, 14,3% ispitanika i posetu rodbini i prijateljima 11%.

U Srbiju je 79,1% anketiranih došlo u okviru grupa organizovanih putovanja, a u sopstvenoj režiji njih 20,9%.

Najviše ispitanika je iz Slovenije, 79,1%. Navedena grupa predstavlja turiste koji su boravili u Srbiji u okviru organizovanog putovanja. Iz Italije je bilo 6 ispitanika ili 6,6%, iz Švajcarske 5 ispitanika ili 5,5%, dok je po jedan ispitanik došao iz jedne od sledećih zemalja: Tajvan, Portugalija, Makedonija, Mađarska, Hrvatska, Burundi, Bugarska i Belgija.

Od 1 do 3 noćenja u Srbiji je ostvarilo 80,2% ispitanika, više od 7 noćenja 7,7%, od 4 do 7 noćenja 5,5% dok ni jedno noćenje nije ostvarilo 4,4% ispitanika.

Značajan je i podatak da bi 84,6% ispitanika ponovo posetilo Srbiju, 12,1% ispitanika je neodlučno, dok mali broj od 3,3% ispitanika ne bi ponovo posetio Srbiju.

Tabela 65. Opšte ponašanje ispitanika vezano za putovanja

Varijable		Broj odgovora	Procentat
Da li ste ranije posećivali Srbiju? (N=91)	1 Ne	17	18.7%
	2 Jednom	18	19.8%
	3 Dva puta	20	22.0%
	4 Više od dva puta	36	39.6%
Koliko puta godišnje putujete: (N=91)	1 Jednom	20	22.0%
	2 Dva puta	31	34.1%
	3 Tri puta	14	15.4%
	4 Više od tri puta	26	28.6%
Obeležite periode u godini kada najčešće putujete:	1 decembar - februar	7	7.7%
	2 mart-maj	38	41.8%
	3 jun-avgust	21	23.1%
	4 septembar - novembar	31	34.1%
	5 tokom cele godine	28	30.8%
Navedite osnovni razlog posete Srbiji: (N=91)	1 Posao	13	14.3%
	2 Poseta rodbini i prijateljima	10	11.0%
	3 Odmor i rekreacija	68	74.7%

Na turističko putovanje u Srbiju ste došli: (N=91)	1 Organizovano (u okviru grupe organizovanog putovanja)	72	79.1%
	2 Individualno (u sopstvenoj režiji)	19	20.9%
Navedite zemlju u kojoj živite: (N=91)	1 Belgija	1	1.1%
	2 Bugarska	1	1.1%
	3 Burundi	1	1.1%
	4 Hrvatska	1	1.1%
	5 Italija	6	6.6%
	6 Mađarska	1	1.1%
	7 Makedonija	1	1.1%
	8 Portugalija	1	1.1%
	9 Slovenija	72	79.1%
	10 Švajcarska	5	5.5%
	11 Tajvan	1	1.1%
Obeležite broj noćenja u Srbiji: (N=91)	1 Bez noćenja	4	4.4%
	2 1-3	73	80.2%
	3 4-7	5	5.5%
	4 Više od 7	9	9.9%
Da li nameravate ponovo posetiti Srbiju: (N=91)	1 Da	77	84.6%
	2 Ne	3	3.3%
	3 Ne znam	11	12.1%
Informacije o Srbiji ste dobili:	1 Turistička agencija/ organizator putovanja	48	52.7%
	2 Turistički vodiči/ brošure	15	16.5%
	3 Internet	37	40.7%
	4 Preporuka rodbine, prijatelja i sl.	30	33.0%
	5 Novine/ Magazini	14	15.4%
	6 TV/ Radio	7	7.7%
	7 Turističke izložbe/ sajmovi	6	6.6%
	8 Nisam imao/imala informacije o Srbiji pre putovanja	6	6.6%

Kao najznačajnije izvore informacija o Srbiji kao turističkoj destinaciji ispitanici su u najvećoj meri navodili: turističke agencije odnosno organizatore putovanja, 57,2%, Internet je na drugom mestu sa 40,7%, zatim sledi preporuka rodbine i prijatelja sa 33%. Ispitanici su mogli da biraju više ponuđenih odgovora pa su navodili turističke vodiče/brošure – 16,5%, 15,4% je navelo novine i magazine. Značajno je da je turističke izložbe i sajmove navelo 6,6%, dok isti procenata nije imao informacije o Srbiji pre putovanja. Preko televizije i radija informacije je dobilo svega 7,7% ispitanika.

#### 3.2.2.2.4.2 Ocena pokazatelja konkurentnosti

Ispitanici su prilikom ocenjivanja pokazatelja konkurentnosti odgovarali različito pa se odgovori kreću u rasponu od 1 (minimum) do 5 (maksimum). Pokazatelji su ocenjivani u odnosu na njihovo poznavanje drugih turističkih destinacija a prikazane su samo ocene koje su ispitanici davali. Ukoliko za pojedini indikator ispitanici nisu dali određenu ocenu od ponuđenih 1 do 5 ta ocena nije prikazivana s obzirom da je u ukupnom kumulativnom procentu njen prikaz 0%.

Tabela 66. Ocena konkurentnosti Srbije

Pokazatelj	Broj ispitanika	Min.	Max.	AS		SD
				Srednja vrednost	Standardna greška	
Pristup informacijama o destinaciji	91	1	5	3,74	0,09	0,85
Kvalitet saobraćajne infrastrukture na putovanju do Srbije	91	1	5	3,31	0,09	0,88
Kvalitet lokalne saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	91	1	5	3,13	0,09	0,85

Potrebno vreme putovanja do destinacije	91	1	5	3,58	0,10	0,99
Pogodnost klime za turizam	91	2	5	<b>4,11</b>	0,08	<b>0,78</b>
Jedinstvenost resursa (prirodni, kulturni, istorijski, arhitektonske karakteristike i sl.)	91	1	5	<b>4,18</b>	0,09	<b>0,82</b>
Kvalitet turističke suprastrukture (restorani, vizitorski centri, tematski parkovi, stadioni, zoološki vrtovi, aerodromi, rent-a-car lokacije, kongresni centri i sl.)	91	1	5	3,73	0,10	0,92
Pristupačnost turističkim lokalitetima i atraktivnostima (parkinzi, signalizacija, prilazi i sl.)	91	1	5	3,44	0,10	0,91
Kvalitet i raznovrsnost smeštajnih kapaciteta	91	1	5	3,54	0,09	0,85
Raznovrsnost i ponuda aktivnosti i programa	91	1	5	4,00	0,09	0,88
Obavljanje dnevnih aktivnosti (raspoloživost menjačnica, upotreba stranog jezika, lakoća naručivanja i rezervisanja i sl.)	91	1	5	3,84	0,09	0,90
Kvalitet usluga	91	2	5	4,02	0,09	0,83
<b>Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva</b>	<b>91</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4,35</b>	<b>0,09</b>	<b>0,82</b>
Povezanost Srbije kao turističke destinacije sa turističkim kompanijama (turističke agencije, turoperatori, avio kompanije, hotelski lanci ...)	91	1	5	3,82	0,09	0,88
Prilagođenost propisa potrebama turista (pristup muzejima, spomenicima i sl.)	91	1	5	3,67	0,10	0,93
Odnos između uloženog novca i dobijene vrednosti	91	2	5	4,00	0,09	0,83
Imidž Srbije kao turističke destinacije	91	2	5	3,63	0,09	0,85
Prepoznatljivost turističkog proizvoda Srbije	91	2	5	3,60	0,08	0,80
Brend Srbije kao garancija kvaliteta	91	1	5	3,54	0,09	0,82
Kvalitet doživljaja u Srbiji u odnosu na prethodno posećene zemlje	91	2	5	3,85	0,09	0,88
Prilagođenost doživljenog iskustva Vašim potrebama	91	1	5	3,81	0,09	0,82
Održavanje čistoće i higijena	91	1	5	<b>3,23</b>	0,10	<b>0,93</b>
Nivo bezbednosti turista	91	1	5	4,09	0,08	0,75
<b>Ukupna ocena konkurentnosti Srbije</b>	<b>91</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3,75</b>	<b>0,07</b>	<b>0,62</b>

Kao najbolje ocenjeni indikatori izdvojili su se: Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva Pogodnost klime za turizam, Jedinstvenost resursa (prirodni, kulturni, istorijski, arhitektonske karakteristike i sl.).

Tabela 67. Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	1	1.1	1.1	1.1
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	14	15.4	15.4	16.5
4 Konkurentna (dobra ocena)	27	29.7	29.7	46.2
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	49	53.8	53.8	100.0
Ukupno	91	100.0	100.0	

Prosečna ocena pokazatelja Naklonjenosti i gostoljubivosti lokalnog stanovništva (AS=4.35; SD=0.822), pokazuje da ispitanici veoma pozitivno ocenjuju stanje ovog pokazatelja konkurentnosti, odnosno mišljenja su da ovaj pokazatelj sa aspekta turističke tražnje za Srbiju kao turističku destinaciju predstavlja prednost. Najveći broj ispitanika (83,5%) misli da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna, samo 1,1% da je izrazito nekonkurentna, a 15,4% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti umereno konkurentna. U Tabeli 67 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Tabela 68. Pogodnost klime za turizam

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
2 Nekonkurentna (loša ocena)	1	1.1	1.1	1.1
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	20	22.0	22.0	23.1
4 Konkurentna (dobra ocena)	38	41.8	41.8	64.8
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	32	35.2	35.2	100.0
Ukupno	91	100.0	100.0	

U tabeli 68 su predstavljene su ocene pokazatelja Pogodnost klime za turizam ( $AS=4.11$ ;  $SD=0.781$ ). Odgovori ispitanika ukazuju na to da je ovaj pokazatelj pozitivno ocenjen. Najveći broj ispitanika (77,0%) misli da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna, samo 1,1% da nije konkurentna, a 22,0% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti umereno konkurentna.

U tabeli 69 su predstavljene su ocene pokazatelja Jedinostvenost resursa ( $AS=4.18$ ;  $SD=0.825$ ). Odgovori ispitanika ukazuju na to da je i ovaj pokazatelj takođe pozitivno ocenjen. Najveći broj ispitanika (83,6%) misli da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili izrazito konkurentna. Za razliku od prethodna dva pokazatelja zabeležene su obe najlošije ocene ali samo 1,1% ispitanika je dalo ocenu izrazito nekonkurentna i 2,2% da je nekonkurentna. Mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti umereno konkurentna je 13,2% ispitanika.

Tabela 69. Jedinostvenost resursa

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	1	1.1	1.1	1.1
2 Nekonkurentna (loša ocena)	2	2.2	2.2	3.3
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	12	13.2	13.2	16.5
4 Konkurentna (dobra ocena)	41	45.1	45.1	61.5
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	35	38.5	38.5	100.0
Ukupno	91	100.0	100.0	

Najlošije ocenjeni pokazatelj, s druge strane, beleži najnižu  $AS=3,13$  pa se stoga može zaključiti da ni jedan pokazatelj nema srednju ocenu nižu od 3, umereno konkurentna. Pokazatelji sa najnižim ocenama su: Kvalitet lokalne saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji, Održavanje čistoće i higijena i Kvalitet saobraćajne infrastrukture na putovanju do Srbije.

Tabela 70. Kvalitet lokalne saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji

Ocena	Učestalost	Procenat	Validan	Kumulativni
-------	------------	----------	---------	-------------

	odgovora		Procenat	procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	2	2.2	2.2	2.2
2 Nekonkurentna (loša ocena)	17	18.7	18.7	20.9
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	43	47.3	47.3	68.1
4 Konkurentna (dobra ocena)	25	27.5	27.5	95.6
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	4	4.4	4.4	100.0
Ukupno	91	100.0	100.0	

Ocene pokazatelja Kvalitet lokalne saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji ukazuju da su ispitanici Srbiju u ovom domenu ocenili kao umereno konkurentnu ( $AS=3.13$ ;  $SD=0.846$ ) iako je ovo najlošije ocenjen indikator. S jedne strane samo 4,4% ispitanika smatra da je Srbija izrazito konkurentna kod ovog pokazatelja, ali 74,8% je mišljenja da je umereno konkurentna i konkurentna. Procenat od 18,7% smatra da je nekonkurentna, a samo 2,2% da je izrazito nekonkurentna. U tabeli 70 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Održavanje čistoće i higijena kao pokazatelj konkurentnosti ( $AS=3.23$ ;  $SD=0.932$ ) takođe, prema srednjoj oceni, spadaju u umereno konkurentno ocenjen indikator. Najveći broj ispitanika (74,8%) misli da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili umereno konkurentna. Samo 4,4% ispitanika smatra da je izrazito nekonkurentna dok 5,5% smatra da je izrazito konkurentna, a 15,4% ispitanika je mišljenja da je Srbija u ovoj oblasti nekonkurentna. U tabeli 71 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Tabela 71. Održavanje čistoće i higijena

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	4	4.4	4.4	4.4
2 Nekonkurentna (loša ocena)	14	15.4	15.4	19.8
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	35	38.5	38.5	58.2
4 Konkurentna (dobra ocena)	33	36.3	36.3	94.5
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	5	5.5	5.5	100.0
Ukupno	91	100.0	100.0	

Kao treći najlošije ocenjen indikator izdvaja se Kvalitet saobraćajne infrastrukture na putovanju do Srbije koji je takođe u grupi pokazatelja ocenjenih, na osnovu srednje vrednosti ocene, kao umereno konkurentni ( $AS=3.31$ ;  $SD=0.878$ ). Najveći broj ispitanika (77,0%) misli da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna ili umereno konkurentna. Samo 2,2% ispitanika smatra da je izrazito nekonkurentna dok 7,7% smatra da je izrazito konkurentna. Da je Srbija u ovoj oblasti nekonkurentna mišljenja je 13,2% ispitanika. U tabeli 72 su predstavljeni odgovori ispitanika na ovo pitanje.

Tabela 72. Kvalitet saobraćajne infrastrukture na putovanju do Srbije

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	2	2.2	2.2	2.2
2 Nekonkurentna (loša ocena)	12	13.2	13.2	15.4
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	40	44.0	44.0	59.3
4 Konkurentna (dobra ocena)	30	33.0	33.0	92.3
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	7	7.7	7.7	100.0
Ukupno	91	100.0	100.0	

Srednja vrednost ocene ukupne grupe izmerenih indikatora ukazuje na to da su ispitanici veoma pozitivno ocenili konkurentnost Srbije kao turističke destinacije ( $AS=3,75$ ;  $SD=0.62$ ). Takva ocena dalje vodi ka zaključku da je Srbija kao turistička destinacija, sa aspekta doživljaja turističke tražnje koja je boravila u Srbiji i koristila turističke usluge, konkurentna turistička destinacija.

Srednja ocena pokazatelja od 3,75 ukazuje da se Srbija sa aspekta ocene turističke tražnje može smatrati konkurentnom, a visoke ocene svih pokazatelja ukazuju da je vrednost sagledanog (doživljenog) turističkog iskustva tokom putovanja u Srbiju zadovoljavajuća jer se nalazi iznad prosečnih vrednosti na skali ocena od 1 do 5. Stoga, može se tvrditi da je hipotetička tvrdnja u disertaciji koja glasi da turistička tražnja, na osnovu doživljenog iskustva, pozitivnije ocenjuje konkurentnost Srbije kao turističke destinacije u odnosu na stejkholdere u destinaciji i inostrane organizatore putovanja, može biti prihvaćena. Ovo je naročito relevantno u pogledu odnosa na ocenu koju daju interni stejkholderi, a u narednom poglavlju potvrđen je i drugi deo hipoteze koji se odnosi na odnos sa ocenom koji daju inostrani organizatori putovanja.

### 3.2.2.3 Merenje konkurentnosti Srbije – percepcija inostranih organizatora putovanja

Merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije na osnovu percepcije inostranih organizatora putovanja odnosi se na ustanovljavanje stava o konkurentnosti Srbije od strane turoperatora koji organizuju i onih koji ne organizuju Putovanja u Srbiju. S jedne strane ustanovljava se ocena konkurentnosti Srbije, a s druge strane razlozi koji opredeljuju turooperatore da uključe ili ne uključe Srbiju u svoje programe putovanja.

#### 3.2.2.3.1 Uzorak

Za potrebe drugog dela istraživanja upotrebljena je onlajn anketa. Upitnik je sačinjen na engleskom i nemačkom jeziku čiji je link distribuiran putem elektronske pošte uz propratno pismo.

Osnova za odabir ciljnih tržišta su bili podaci Turističke organizacije Srbije o emitivnim tržištima na kojima turooperatori uključuju Srbiju u ponudu svoji putovanja. U istraživanje i analizu podataka je uključeno devet emitivnih tržišta: Nemačka, Austrija, Velika Britanija, Italija, Hrvatska, Francuska, Belgija, SAD i Holandija. Japan, Kina, Mađarska, Rumunija, Rusija, Slovenija i Španija su takođe u istraživanju predviđene kao emitivne zemlje za anketiranje turoperatora ali zbog ni jednog pristiglog upitnika sa ovih tržišta one nisu uključene u dalju analizu i neće biti posebno obrađivane.

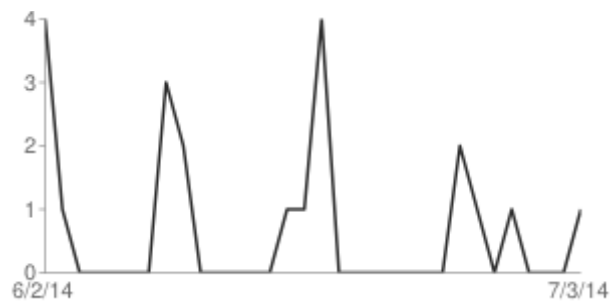
Adrese elektronske pošte organizatora putovanja dobijene su na osnovu sajtova udruženja turopertora u odabranim zemljama uključenim u analizu. Kriterijum odabira turopertora zasnivao se na ponudi destinacija koje imaju u svom programu. Odabrani su turopertori koji u svojim programima nude Srbiju, zemlje u regionu ili nude putovanja u zemlje definisanog konkurentskog seta u disertaciji. Na osnovu dostupnosti informacija i raspoloživih podataka upitnik je poslat organizatorima putovanja u sledećim zemljama:

- Nemačka i Austrija – 30 organizatora putovanja;
- Velika Britanija – 24 organizatora putovanja;
- Italija – 42 organizatora putovanja;
- Hrvatska – 16 organizatora putovanja;
- Francuska – 12 organizatora putovanja;
- Belgija – 11 organizatora putovanja;
- SAD – 14 organizatora putovanja;
- Holandija – 14 organizatora putovanja;

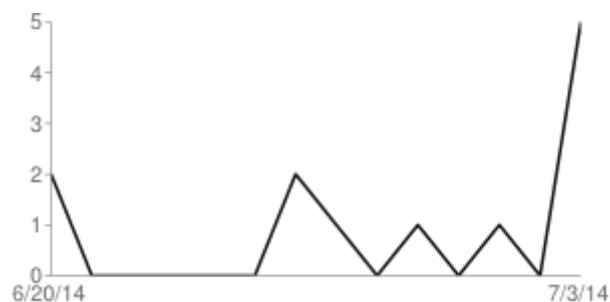
Upitnik je poslat na ukupno 163 adrese elektronske pošte organizatora putovanja. Istraživanje je trajalo od 2.7.2014. do 3.7.2014. godine kada je registrovan poslednji popunjen upitnik. Pismo zahvalnice i podsećanja za turopertore koji nisu popunili upitnik poslato je 30.6.2014. godine. Ukupno je pristiglo 33 popunjena upitnika što čini 20,24% od ukupno poslatih upitnika.

Dinamika pristizanja popunjenih upitnika izdvojena je posebno za anketu na engleskom i anketu na nemačkom jeziku (slika 31 i 32)

Slika 31. Dinamika pristizanja popunjenih upitnika – Engleska verzija



Slika 32. Dinamika pristizanja popunjenih upitnika – Nemačka verzija





### 3.2.2.3.2 Istraživački instrument

Kao istraživački instrument za potrebe prikupljanja podataka upotrebljen upitnik. Korišćen je metod ispitivanja putem onlajn (Internet) ankete.

Upitnik se sastojao iz dva dela. Prvi deo odnosio se na grupu pitanja namenjenu organizatorima putovanja koji organizuju putovanja u Srbiju. Drugi deo sadržao je pitanja za turopereatore koji ne organizuju putovanja u Srbiju. Forma ankete u elektronskom obliku vizuelno je ustanovila razliku između ove dve grupe organizatora putovanja. Na početku upitnika svi ispitanici su odgovarali na dva opšta pitanja. Iskorišćena je prednost Internet upitnika pa je na osnovu odgovora na prvo pitanje: „Da li nudite programe organizovanih putovanja koji uključuju Srbiju kao turističku destinaciju?“ ispitanik automatski usmeravan na pitanja namenjena turopereatorima koji organizuju ili ne organizuju putovanja u Srbiju.

Odeljak za turopereatore koji organizuju putovanja u Srbiju, pored navedena dva opšta pitanja, sadržao je još 37 pitanja. Dvadeset pitanja odnosilo se na ocenu pokazatelja konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Kao osnova za odabir pokazatelja korišćen je Integrisani model konkurentnosti uz određene dopune i prilagođavanje. Pokazatelji su definisani kroz 20 izjava (ocena) ispitanika o stanju konkurentnosti svakog od pokazatelja za Srbiju. Ocene su koncipirane na sledeći način:

6. Izrazito nekonkurentna (najniža ocena);
7. Nekonkurentna (loša ocena);
8. Umereno konkurentna (srednja ocena);
9. Konkurentna (dobra ocena);
10. Izrazito konkurentna (odlična ocena)

Tri pitanja odnosila su se na opšte karakteristike vezane za organizaciju. Jedno pitanje uključilo je opisne reči za Srbiju kao turističku destinaciju gde su odgovori mereni na osnovu semantičkog diferencijala. Na percepciju, iskustvo i mišljenje organizatora putovanja povodom organizovanja putovanja u Srbiju odnosilo se 13 pitanja.

Odeljak za turopereatore koji ne organizuju putovanja u Srbiju, pored navedena dva opšta pitanja, sadržao je još 11 pitanja. U ovoj grupi takođe je obuhvaćeno pitanje gde su odgovori mereni na osnovu semantičkog diferencijala. Kao i u prethodnom slučaju tri pitanja odnosila su se na opšte karakteristike o organizaciji. Sedam pitanja odnosilo se na percepciju, iskustvo i mišljenje organizatora putovanja o Srbiji kao turističkoj destinaciji. Ova grupa turopereatora nije odgovarala na pitanja o oceni pokazatelja jer je prilikom formiranja upitnika postojala pretpostavka da ne mogu u potpunosti oceniti trenutno stanje pokazatelja konkurentnosti s obzirom da trenutno ne organizuju putovanja u destinaciju.

Ime ispitanika, adresa elektronske pošte, Internet adresa prezentacije i naziv organizacije su postavljeni kao opciona pitanja koja ispitanici nisu bili u obavezi popunjavati ukoliko posebno nisu želeli, što je ispitanicima bilo posebno naglašeno. Shodno tome zagarantovana je anonimnost ispitanika kao i organizacija koje su popunjavale upitnik.

### 3.2.2.3.3 Testiranje upitnika

Anketni upitnik je poslat na po tri adrese organizatora putovanja u svim odabranim zemljama: Nemačka, Austrija, Velika Britanija, Italija, Hrvatska, Francuska, Belgija, SAD, Holandija, Japan, Kina, Mađarska, Rumunija, Rusija, Slovenija i Španija. Po jedan odgovor je stigao iz Nemačke, Austrije, Velike Britanije, Italije, Hrvatske, Francuske, Belgije, SAD i Holandije. Ispitanici su popunili upitnike, a na adresu elektronske pošte nisu stigle dodatne sugestije ili istaknuta nerazumevanja pitanja. Navedeni odgovori su isključeni iz baze pre zvaničnog slanja linka za popunjavanje upitnika i nisu uključeni u dalju analizu. Shodno tome za istraživanje su odabrana emitivna tržišta sa kojih su stigli odgovori. Iz ostalih zemalja nisu pristigli odgovori i ta tržišta nisu uzeta u dalje razmatranje i nisu uključena u istraživanje.

### 3.2.2.3.4 Empirijska analiza

#### 3.2.2.2.4.1 Karakteristike ispitanika

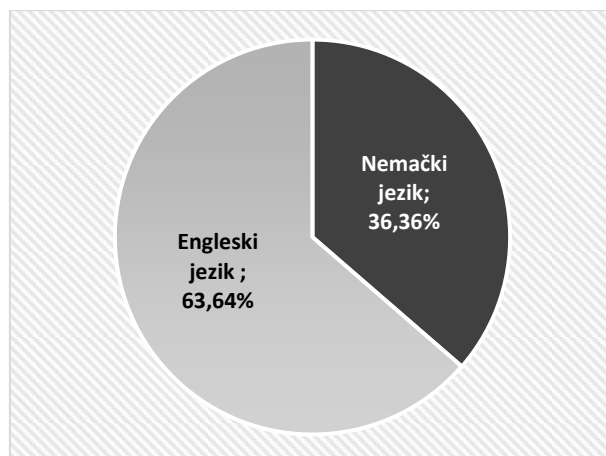
Socio-demografske karakteristike ispitanika nisu postavljene u ovom istraživanju s obzirom da je potrebno bilo sagledati stav organizacije prema konkurentnosti turizma u Srbiji. Shodno tome prikazani su učesnici ankete po zemljama (tabela 73).

Najveći broj organizatora putovanja koji je učestvovao u istraživanju je sa značajnih emitivnih tržišta u Evropi. U Nemačkoj je upitnik popunilo 27,27%, Austriji 12,12%, Velikoj Britaniji 18,18% turoperatora. Manji procenti se odnose na ostale zemlje gde značajnije mesto zauzimaju Italija i Belgija.

Tabela 73. Organizatori putovanja po zemljama

Zemlja	Broj odgovora	Procenat (%)
Nemačka	9	27,27
Austrija	4	12,12
Velika Britanija	6	18,18
Hrvatska	2	6,06
Francuska	1	3,03
Belgija	3	9,09
SAD	1	3,03
Holandija	2	6,06
Italija	5	15,15
Ukupno:	33	100

Slika 33. Izbor ankete – preferencija jezika



Broj ispitanika koji se opredelio za anketu na engleskom jeziku iznosi 21, odnosno 63,6%, a za nemački jezik 12 ispitanika (36,6%).

#### 3.2.2.3.4.2 Analiza uvodnih pitanja

Kao što je ranije istaknuto upitnikom je predviđeno da svi organizatori putovanja prvenstveno odgovore na dva uvodna pitanja. Prvo pitanje je glasilo: „Da li nudite programe organizovanih putovanja koji uključuju Srbiju kao turističku destinaciju?“, a drugo: „Polazeći od pretpostavke da Češka, Slovenija, Mađarska, Bugarska, Poljska, Slovačka, Rumunija predstavljaju osnovne konkurente Srbiji kao turističkoj destinaciji, molimo Vas da pored njih navedete još do tri (3) destinacije za koje smatrate da su bitni konkurenti Srbiji na međunarodnom turističkom tržištu“.

Tabela 74. Uvodna pitanja

Variable	Broj dogovora	Procenat
Da li nudite programe organizovanih putovanja koji uključuju Srbiju kao turističku destinaciju?	1 Da	10 30,3%
	2 Ne	23 69,7%
Navedete još do tri (3) destinacije za koje smatrate da su bitni konkurenti Srbiji na međunarodnom turističkom tržištu	1 Albanija	3 9,1%
	2 Austrija	2 6,1%
	4 Bosna i Hercegovina	9 27,3%
	5 Crna Gora	6 18,2%
	8 Grčka	3 9,1%
	9 Hrvatska	10 30,3%
	10 Italija	2 6,1%
	13 Makedonija	6 18,2%
	19 Turska	1 3,0%
	99 BEZ ODGOVORA	14 42,4%

Odgovor na prvo pitanje ukazuje da 23 ispitanika (69,7%) trenutno ne organizuje putovanja u Srbiju. Procenat od 30,3% ili 10 organizatora putovanja u svojoj ponudi ima Srbiju kao turističku destinaciju. Ovaj podatak ukazuje da na osnovu ovog istraživanja Srbija nije u znatnoj meri uključena u programe inostranih organizatora putovanja.

Ispitanici su, pored definisanog konkurentskog seta, izdvojili sledeće zemlje najveće konkurente na tržištu: Hrvatsku (30,3%), Bosnu i Hercegovinu (27,3), Makedoniju (18,2%) i Crnu Goru (18,2%). Primetno je najveće procentualno učešće zemalja u okruženju Srbije. Analiza odgovora je prikazana u tabeli 74.

### 3.2.2.3.4.2 Analiza odeljak 1 – turoperatori koji organizuju putovanja u Srbiju

Najveći broj turoperatora koji organizuju putovanja u Srbiju ima uspostavljen odnos sa lokalnim partnerom (90%). Jedan nema uspostavljen odnos i kao razlog navodi „nepostojanje odgovarajuće lokalnog partnera“ (tabela 75)

Tabela 75. Odnos sa lokalnim partnerom u Srbiji

Varijable	Broj dogovora	Procentat
Da li imate uspostavljen stalan odnos sa lokalnim partnerom u Srbiji?	1 Da	90,0%
	2 Ne	10,0%
Koji je razlog zašto niste uspostavili stalan odnos sa lokalnim partnerima u Srbiji	1 Nepostojanje odgovarajućeg lokalnog partnera	100,0%

Dosadašnju saradnju sa lokalnim partnerom organizatori putovanja pozitivno ocenjuju. Ocene se kreću od zadovoljavajuća(22,2%) do veoma dobra (22,2%). Najveći broj ispitanika je saradnju ocenio kao dobru (55,6%). Srednja ocena saradnje je u rangi dobre saradnje (AS=4.00; SD=0.707) Rezultati su prikazani u tabeli 76.

Tabela 76. Dosadašnja saradnja sa lokalnim partnerom

Ocena	Učestalost odgovora	Procentat	Validan Procentat	Kumulativni procentat
Validan br.	3 zadovoljavajuća	2	6.06	22.22
	4 Dobra	5	15.15	77.78
	5 Veoma dobra	2	6.06	100.0
	Ukupno	9	27.27	100.0
Nedostaje		24	72.73	
Ukupno		33	100.0	

Tabela 77. Istorija organizovanja putovanja u Srbiju

Varijable	Broj dogovora	Procentat
Koliko dugo imate u ponudi organizovana putovanja u Srbiju?	1 Prva tura u 2014	10,0%
	2 Od 2013.	0,0%
	3 Od 2012.	10,0%
	4 Od 2011.	10,0%
	5 Pre 2011.	70,0%

Naveći broj turoperatora organizuje putovanja u Srbiju od pre 2011. godine (70%). Jedan organizator putovanja je Srbiju uključio prvi put 2014. godine Na osnovu tabele 77

moгуće je potvrditi višegodišnje iskustvo većine organizatora putovanja koji nude putovanja u Srbiju.

Tabela 78. Broj putnika u 2013.

Varijable	Broj dogovora	Procenat
Obeležite okvirni broj putnika koji ste imali na putovanjima u 2013. godini koja su uključivala Srbiju kao turističku destinaciju?	1 Do 50	7 70,0%
	2 Od 51 do 100	1 10,0%
	3 Od 101 do 200	0 0,0%
	4 201 i više	2 20,0%

Sedam turoperatora je navelo da je u Srbiju poslalo do 50 putnika u 2013. godini. Između 51 i 100 putnika poslao je jedan turoperator dok je preko 200 putnika imalo dva turoperatora (tabela 78)

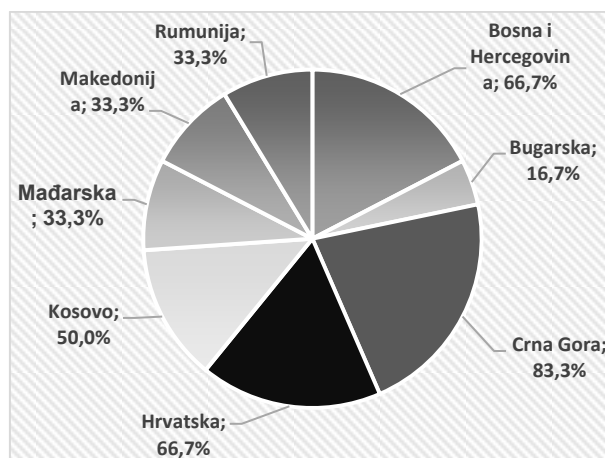
Tabela 79. Srbija kao deo itinerera

Varijable	Broj dogovora	Procenat
Da li je dolazak turista koji putuju u vašoj organizaciji u Srbiju deo itinerera koji obuhvata više zemalja?	1 Da	6 60,0%
	2 Ne	4 40,0%

Šest organizatora putovanja uključuje Srbiju u itinerer koji obuhvata više destinacija (60%) do 40%, odnosno 4 organizatora putovanja nude samo Srbiju (40%).

Kao zemlje koje obuhvata itinerer koji uključuje i Srbiju organizatori putovanja su naveli: Bosnu i Hercegovinu (66,7%), Bugarsku (83,3%), Hrvatska (66,7%). Mađarsku, Rumuniju i Makedoniju navelo je 33,3%, a Bugarsku 16,7%. Takođe turoperator su izdvojili posebno i Kosovo (50%) (Slika 34).

Slika 34. Zemlje deo itinerera



Ispitanici su navodili najčešće žalbe koje turisti navode nakon putovanja u Srbiju. Žalbe su svrstane u sledeće kategorije – tabela 80.

Tabela 80. Najčešće žalbe turista

Varijable	Broj dogovora	Procenat
-----------	---------------	----------

Tri najčešće žalbe koje Vaši turisti ulažu tokom ili nakon putovanja u Srbiju su:	1 Turistički vodiči	1	10,0%
	2 Nedostatak dobrih i jeftinih hotela	1	10,0%
	3 Odnos cena - kvalitet	3	30,0%
	4 Smeštaj van Beograda	1	10,0%
	5 Infrastruktura	3	30,0%
	6 Strani jezik	1	10,0%
	7 Dobrodošlica	2	20,0%
	8 Hrana	2	20,0%
	9 Nedostatak dostojanstva	1	10,0%
	10 Vreme putovanja	2	20,0%
	11 Osoblje	1	10,0%
	12 Čistoća i higijena	1	10,0%
	99 BEZ ODGOVORA	1	10,0%

Detaljna slika navedenih žalbi je sledeća:

1. Prljavština na ulicama i u prirodi, loši putevi, sporo putovanje;
2. Kvalitet noćnog voza Budimpešta-Beograd-Budimpešta, loša usluga u nekim restoranima;
3. Odnos cena-kvalitet, preopterećeno osoblje, negostoprimstvo;
4. Loša dobrodošlica, neraznovrsnost hrane, nedostatak dostojanstva;
5. Loša infrastruktura;
6. Previše hrane, malo muzeja, malo pristojnih hotela van gradova;
7. Smeštaj van Beograda, loši putevi, nedostatak ljudi koji govore engleski jezik;
8. Putevi i vreme putovanja;
9. Nedostatak kvalitetnih turističkih vodiča, naročito na nemačkom, španskom i portugalskom jeziku itd., Prevelika fokusiranost turističkih vodiča na istoriju i politiku (savremeni turisti su više fokusirani na današnji način života), nedostatak dobrih ali jeftinijih hotela, Srbija nije destinacija „vrednost za novac“

Ispitanici su navodili i tri najčešće stavke koje turisti navode, a da su im se svidеле tokom putovanja u Srbiju. (tabela 81).

Tabela 81. Kategorije navedenih stavki koje su se svidеле turistima

Varijable	Broj dogovora	Procenat
Navedite do 3 stavke koje su se najviše svidеле Vašim turistima na njihovom putovanja u Srbiju		
1 Hrana	6	60,0%
2 Noćni život	1	10,0%
3 Krstarenje Dunavom	1	10,0%
4 Kultura	2	20,0%
5 Mali broj turista	1	10,0%
6 Ljudi	1	10,0%
7 Zemlja generalno	1	10,0%
8 Tradicija	1	10,0%
9 Crkve i manastiri	3	30,0%
10 Priroda	3	30,0%

11 Vodiči	1	10,0%
12 Ugostiteljstvo	2	20,0%
13 Ljudi	1	10,0%
14 Novi Sad	1	10,0%
15 Beograd	1	10,0%

Ispitanici su takođe, na osnovu informacija koje dobijaju od turista, naveli koje su najvažnije tri aktivnosti koje turistička privreda Srbije mora da preuzme kako bi se unapredio ukupni turistički proizvod. Sumirani odgovori su prikazani u tabeli 82.

Ispitanici su u najvećem broju naveli kao važno za unapređenje ukupnog turističkog proizvoda poboljšanje infrastrukture (30%), zatim unapređenje smeštaja van Beograda (20%) i katering u avionima (20%) što je svrstano u deo hrana zajedno sa stavom ispitanika da je potrebno prilagoditi veličine obroka zapadnoj gastronomiji. Pored toga, prema mišljenju ispitanika neophodno je uspostavljanje boljeg odnosa cena i kvaliteta usluga, kao aktivnost je navedeno i stvaranje pozitivne vrednosti publiciteta, poboljšanje autentičnosti, organizacije aktivnosti kao i poznavanja jezika. Posebno je izdvojeno i unapređenje smeštaja u ruralnim područjima, podizanje kvaliteta turističkog vođenja i veća autentičnost destinacije. Jedan ispitanik nije imao zamerke tvrdeći da je sve dobro dok jedan nije odgovorio na postavljeno pitanje.

Tabela 82. Aktivnosti unapređenja turističkog proizvoda

Varijable	Broj dogovora	Procenat
Na osnovu informacija koje dobijate od turista, navedite tri najvažnije aktivnosti koje, prema Vašem mišljenju, turistička privreda Srbije mora da preduzme da bi unapredila turistički proizvod?		
1 Unapređenje Infrastrukture	3	30,0%
2 Vodiči	1	10,0%
3 Smeštaj	1	10,0%
4 Avionski saobraćaj	1	10,0%
5 Hrana	2	20,0%
6 Jezik	1	10,0%
7 Crkve i manastiri	1	10,0%
8 Organizacija	1	10,0%
9 Autentičnost	1	10,0%
10 Smeštaj van Beograda	2	20,0%
11 Odnos cene i kvaliteta	1	10,0%
12 Higijena	1	10,0%
13 Publicitet	1	10,0%
20 Sve je dobro	1	10,0%
99 BEZ ODGOVORA	1	10,0%

Od ispitanika je takođe traženo da u do tri kratke reči ili fraze opišu percepciju Srbije kao turističke destinacije. Rezultati su prikazani u tabeli 83.

Reči i fraze upotrebljene za opisivanje percepcije o Srbiji kao turističkoj destinaciji imaju više pozitivnu i inspirativnu konotaciju. Negativna percepcija je istaknuta samo jednom

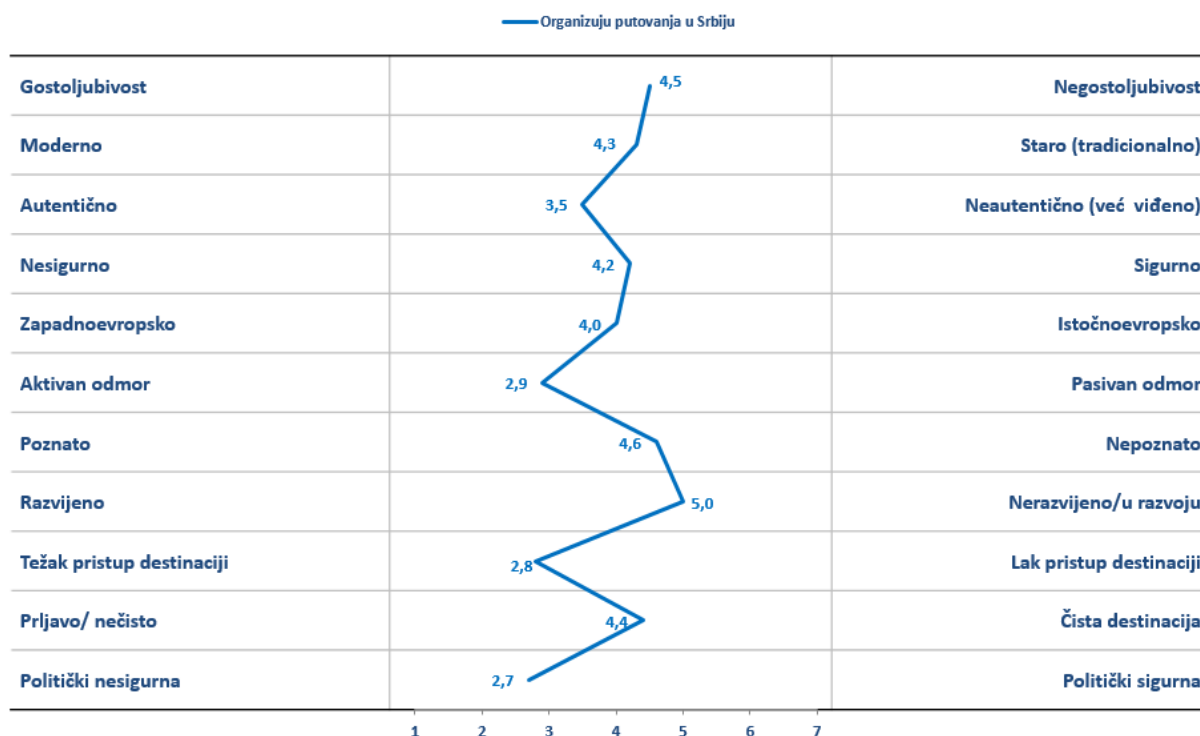
i pojavio se jedan neodređeni odgovor. Priroda i istorija su najviše isticani u percepciji kao i krstarenje Dunavom.

Birajući reči koje najbolje opisuju Srbiju kao turističku destinaciju ispitanici su se opredeljivali između dve ponuđene reči. Metodom semantičkog diferencijala došlo se do ocene stava (Slika 35).

Tabela 83. Percepcija Srbije – O.P. koji nude Srbiju

Stimulativno	Pozitivno	Negativno	Neodređeno
Visok potencijal ako Srbija sačuva svoj identitet	Interesantna istorija, pozitivni ljudi, lepa priroda	Negativna percepcija	Nemam odgovor
Neotkrivena destinacija	Prijateljska destinacija		
Jedinstvena, neobična destinacija	Zemlja sa veoma bogatom istorijom		
	Hrana, manastiri, krstarenje Dunavom		
	Priroda, Dunav, Beograd		
	Spoj tradicionalnog, mladog i modernog, lepa priroda		

Slika 35. Ocena između dva ponuđena opisa Srbije – O.P. koji nude Srbiju



Na slici 35 prikazano je da prema mišljenju ispitanika Srbija naginje više ka negostoljubivoj destinaciji iako je odstupanje od sredine malo. Isti je slučaj i sa stavom da je više stara odnosno tradicionalna destinacija. Srbija je prema rezultatima autentična destinacija koja nije percipirana ni kao zapadnoevropska ni kao istočnoevropska. Stav ispitanika je da je



više sigurna destinacija nego što je nesigurna. Ispitanici je više vide kao destinaciju aktivnog odmora ali i destinaciju koja je relativno nepoznata. Svakako najistaknutiji je stav da je Srbija nerazvijena odnosno da je u razvoju kao i da je politički nesigurna. Pristup destinaciji je težak, ali je relativno čista destinacija.

Ispitanici su takođe ocenjivali i zainteresovanost turističke tražnje u njihovoj zemlji za putovanja u Srbiju na osnovu Likertove skale. Rezultati su prikazani u tabeli 84 iz koje se jasno vidi da je zainteresovanost turističke tražnje u njihovim zemljama nije na zadovoljavajućem nivou u nosi srednju ocenu „loša“ (AS=2.00; SD=0.667).

Tabela 84. Zainteresovanost turističke tražnje za Srbiju – O.P. koji nude Srbiju

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Veoma loša	2	6.1	20.0	20.0
2 Loša	6	18.2	60.0	80.0
3 Zadovoljavajuća	2	6.1	20.0	100.0
Ukupno	10	30.3	100.0	
Nedostaje	23	69.7		
Ukupno	33	100.0		

Shodno definisanim proizvodima u Strategiji razvoja turizma Srbije ispitanici su odabrali 3 turistička proizvoda koja mogu biti osnova za poboljšanje konkurentnosti Srbije na međunarodnom turističkom tržištu. Rezultati mišljenja turopatora prikazani su u tabeli 85.

Tabela 85. Proizvodi kao osnova konkurentnosti – O.P. koji nude Srbiju

Varijable	Broj dogovora	Procenat
Izaberite tri turistička proizvoda koji bi mogli biti osnov za unapređenje konkurentnosti Srbije na međunarodnom turističkom tržištu		
1 <i>City Breaks</i>	5	50,0%
2 Poslovni turizam i MICE	1	10,0%
3 Planine i jezera	5	50,0%
4 Ruralni turizam	5	50,0%
5 Zdravstveni turizam	6	60,0%
6 Specijalni interesi (biciklizam, jahanje, lov, ribolov...)	5	50,0%
7 Događaji	2	20,0%
8 Nautički turizam	1	10,0%
9 Kružna putovanja	2	20,0%
10 Kulturni turizam	5	50,0%

Najveći broj organizatora putovanja je izdvojio zdravstveni turizam (60%), planine i jezera (50%), *city breaks* (50%), ruralni turizam (50%), Specijalni interesi (biciklizam, jahanje, lov, ribolov...) (50%), Kulturni turizam (50%). Događaji su zabeleženi u 20% odgovora kao i kružna putovanja. Mali broj (10%) je izdvojio nautički turizam i poslovni turizam - MICE.

Upitnik je uključio i pitanje o lokacijama u Srbiji koje ponuda organizatora putovanja obuhvata. Rezultati su prikazani u tabeli 86.

U ponudi organizatora putovanja Beograd (80% odgovora) i Novi Sad (50% odgovora) zauzimaju najznačajnije mesto. Nešto manje su zastupljeni Studenica i Niš (40%

odgovora). Dva turoperatora su izdvojila i Frušku Goru dok su ostale lokacije znatno manje zastupljene.

Tabela 86. Lokacije u Srbiji kao deo ponude

Varijable	Broj dogovora	Procenat
Navedite lokacije u Srbiji koje Vaša turistička ponuda obično obuhvata		
1 Beograd	8	80,0%
2 Studenica	4	40,0%
3 Žiža	1	10,0%
4 Niš	4	40,0%
5 Novi Pazar	1	10,0%
6 Zlatibor	1	10,0%
7 Vojvodina	1	10,0%
8 Novi Sad	5	50,0%
9 Nacionalni parkovi	1	10,0%
10 Fruška Gora	2	20,0%
11 Krušedol	1	10,0%
12 Zapadna Srbija	1	10,0%
13 Sandžak/ Stara Raška	1	10,0%
14 Golija	1	10,0%
15 Kopaonik	1	10,0%
16 Đerdap	1	10,0%
17 Kragujevac	1	10,0%
18 Sremska Mitrovica	1	10,0%
99 BEZ ODGOVORA	1	10,0%

### 3.2.2.3.4.3 Ocena pokazatelja konkurentnosti Srbije

Ispitanici su prilikom ocenjivanja pokazatelja konkurentnosti odgovarali različito pa se odgovori kreću u rasponu od 1 (minimum) do 5 (maksimum). Pokazatelji su ocenjivani kao izjave o stanju konkurentnosti svakog od pokazatelja (tabela 87).

Kao najbolje ocenjeni indikatori izdvojili su se: Odnos vrednosti koja se dobija i novca koji je uložen za putovanje u Srbiji, Nivo bezbednosti turista i Jedinственost resursa (prirodni, kulturni, istorijski, arhitektonske karakteristike i sl...).

Najlošije stanje konkurentnosti je u kvalitetu saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji, prepoznatljivosti turističkog proizvoda Srbije i imidžu Srbije kao turističke destinacije.

Tabela 87. Ocena pokazatelja konkurentnosti

Pokazatelj	Broj ispitanika	Min.	Max.	AS		SD
				Srednja vrednost	Standardna greška	
Pogodnost klime za razvoj turizma	10	3	4	3,40	0,163	0,516
Jedinstvenost resursa (prirodni, kulturni, istorijski, arhitektonske karakteristike i sl...)	10	2	4	<b>3,60</b>	0,221	<b>0,699</b>
Kvalitet i raznovrsnosti smeštajnih kapaciteta u Srbiji:	10	2	4	3,00	0,258	0,816
Kvalitet saobraćajne infrastrukture na putovanju do Srbije	10	1	4	2,70	0,260	0,823
Kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	10	1	3	<b>2,60</b>	0,221	0,699
Kvalitet turističke suprastrukture (restorani, vizitorski centri, tematski parkovi, stadioni, zoološki vrtovi, rent-a-kar lokacije, kongresni centri i sl.)	10	3	4	3,20	0,133	0,422

Ponuda i raznolikost turističkih programa i aktivnosti u Srbiji	10	2	4	3,20	0,249	0,789
Potrebno vreme putovanja do destinacije u Srbiji	10	1	4	3,00	0,258	0,816
Pristupačnost turističkih lokaliteta i atraktivnosti (parkinzi, signalizacija, prilazi i sl.)	10	2	4	2,90	0,233	0,738
Atraktivnost Srbije kao turističke destinacije	10	2	5	3,30	0,260	0,823
Odnos vrednosti koja se dobija i novca koji je uložena za putovanje u Srbiji kao turističkoj destinaciji	10	1	5	<b>3,40</b>	0,371	<b>1,174</b>
Kvalitet usluga	10	2	4	3,20	0,291	0,919
Nivo bezbednosti turista	10	3	5	<b>3,60</b>	0,221	<b>0,699</b>
Imidž Srbije kao turističke destinacije	10	1	4	<b>2,20</b>	0,327	1,033
Kvalitet turističkog proizvoda Srbije	10	2	4	3,30	0,213	0,675
Prepoznatljivost turističkog proizvoda Srbije	10	1	3	<b>2,30</b>	0,213	0,675
Brend Srbije kao garancija kvaliteta	10	1	4	2,40	0,306	0,966
Kvalitet turističkog doživljaja u Srbiji u odnosu na konkurentski set	10	2	4	3,20	0,249	0,789
Veze Srbije kao turističke destinacije sa turističkim kompanijama (turističke agencije, turoperatori, avio kompanije, hotelski lanci...)	10	3	4	3,30	0,153	0,483
Održavanje čistoće i higijena	10	1	4	2,90	0,277	0,876
<b>Ukupna ocena konkurentnosti Srbije</b>	<b>10</b>	<b>2,4</b>	<b>3,75</b>	<b>3,035</b>	<b>0,147</b>	<b>0,465</b>

Tabela 88. Nivo bezbednosti turista

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	5	15,2	50,0	50,0
4 Konkurentna (dobra ocena)	4	12,1	40,0	90,0
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	1	3,0	10,0	100,0
Ukupno	10	30,3	100,0	
Nedostaje	23	69,7		
Ukupno	33	100,0		

Prosečna ocena pokazatelja Nivo bezbednosti turista ( $AS=3.60$ ;  $SD=0.699$ ), pokazuje da turoperatori ocenjuju stanje ovog pokazatelja pozitivno. Najveći broj misli da je Srbija u ovoj oblasti umereno konkurentna (50%) ili konkurentna (40%), samo jedna ocena se odnosi na izrazito konkurentnu (tabela 88).

Tabela 89. Jedinstvenost resursa

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
2 Nekonkurentna (loša ocena)	1	3,0	10,0	10,0
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	2	6,1	20,0	30,0
4 Konkurentna (dobra ocena)	7	21,2	70,0	100,0
Ukupno	10	30,3	100,0	
Nedostaje	23	69,7		
Ukupno	33	100,0		

Prosečna ocena pokazatelja Jedinstvenost resursa ( $AS=3.60$ ;  $SD=0.699$ ), pokazuje da je takođe i stanje ovog pokazatelja ocenjeno pozitivno. Najveći broj misli da je Srbija u ovoj oblasti konkurentna (70%). Da je umereno konkurentna smatra 20%, samo jedna ocena se odnosi na nekonkurentnost ovog pokazatelja (tabela 89).

Tabela 90. Odnos vrednost-novac

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	1	3,0	10,0	10,0
2 Nekonkurentna (loša ocena)	1	3,0	10,0	20,0
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	2	6,1	20,0	40,0
4 Konkurentna (dobra ocena)	5	15,2	50,0	90,0
5 Izrazito konkurentna (odlična ocena)	1	3,0	10,0	100,0
Ukupno	10	30,3	100,0	
Nedostaje	23	69,7		
Ukupno	33	100,0		

Pokazatelj konkurentnosti Odnos vrednosti koja se dobija i novca koji je uložan za putovanje u Srbiji je među bolje ocenjenim indikatorima ( $AS=3.40$ ;  $SD=1.174$ ). Polovina ispitanika je ovom pokazatelju dala ocenu 4-konkurentan što je primetno i na osnovu uvećane standardne devijacije koja pokazuje disperziju ocena odnosno odstupanje od aritmetičke sredine.

Imidž Srbije kao turističke destinacije je najlošije ocenjeni pokazatelj ( $AS=2.20$ ;  $SD=1.003$ ). Samo jedna ocena odnosi se na konkurentnost ovog pokazatelja dok je 60% ispitanika ovaj pokazatelj ocenilo kao nekonkurentan ili izrazito nekonkurentan (tabela 91).

Tabela 91. Imidž Srbije kao turističke destinacije

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	3	9,1	30,0	30,0
2 Nekonkurentna (loša ocena)	3	9,1	30,0	60,0
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	3	9,1	30,0	90,0
4 Konkurentna (dobra ocena)	1	3,0	10,0	100,0
Ukupno	10	30,3	100,0	
Nedostaje	23	69,7		
Ukupno	33	100,0		

Tabela 92. Prepoznatljivost turističkog proizvoda Srbije

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	1	3,0	10,0	10,0
2 Nekonkurentna (loša ocena)	5	15,2	50,0	60,0
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	4	12,1	40,0	100,0
Ukupno	10	30,3	100,0	
Nedostaje	23	69,7		
Ukupno	33	100,0		

Prepoznatljivost turističkog proizvoda Srbije spada takođe u lošije ocenjene pokazatelje ( $AS=2.30$ ;  $SD=0.699$ ). Da je turistički proizvod Srbije neprepoznatljiv smatra

60% ispitanika koji su ovaj pokazatelj ocenili kao izrazito nekonkurentan ili nekonkurentan. Srednja ocena (umereno konkurenta) obuhvata 40% ocena ovog pokazatelja (tabela 92).

Tabela 93. Kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	1	3,0	10,0	10,0
2 Nekonkurentna (loša ocena)	2	6,1	20,0	30,0
3 Umereno konkurentna (srednja ocena)	7	21,2	70,0	100,0
Ukupno	10	30,3	100,0	
Nedostaje	23	69,7		
Ukupno	33	100,0		

Kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji takođe je nisko ocenjen ( $AS=2.60$ ;  $SD=0.675$ ). S jedne strane 70% smatra da je ovaj pokazatelj umereno konkurentan dok 30% smatra da nije konkurentan ili je izrazito nekonkurentan.

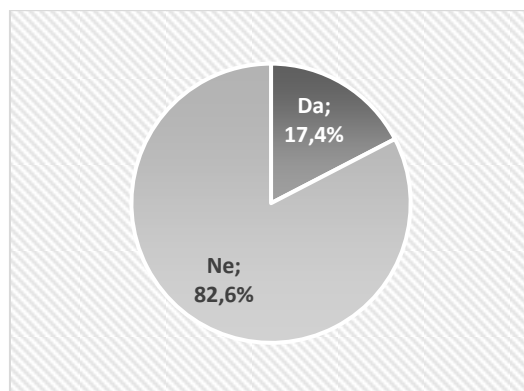
Srednja vrednost ocene ukupne grupe izmerenih indikatora ukazuje na to da su ispitanici Srbiju kao turističku destinaciju ( $AS=3,035$   $SD=0.465$ ) ocenili kao umereno konkurentnu odnosno sa srednjom ocenom. Takva ocena dalje vodi ka zaključku da je Srbija kao turistička destinacija, na osnovu percepcije inostranih organizatora putovanja koji organizuju putovanja u Srbiju, umereno konkurentna turistička destinacija što svakako nije ocena koja je na zadovoljavajućem nivou.

Ukupna srednja ocena pokazatelja od 3,035 ukazuje da se Srbija može smatrati umereno konkurentnom, a relativno niske ocene najvećeg broja pokazatelja ukazuju da je percepcija inostranih turoperatora, o Srbiji kao turističkoj destinaciji, relativno loša jer se nalazi na granici prosečnih vrednosti prema skali ocena od 1 do 5.

#### 3.2.2.3.4.4. Analiza odeljak 2 – turoperatora koji ne organizuju putovanja u Srbiju

Od ukupno ispitanih organizatora putovanja (23) koji ne organizuju putovanja u Srbiju 17,4% odnosno 4 turoperatora je potvrdno odgovorilo da je ranije uključivao Srbiju u svoje programe, a 82,6% do nije sada obuhvatalo Srbiju u svojim programima. Odgovori su dobijeni na pitanje „Da li je vaša kompanija ikada organizovala putovanja u Srbiju?“ (Slika 36).

Slika 36. Ranije organizovanje putovanja u Srbiju



Organizatori putovanja koji više ne uključuju Srbiju u svoje programe kao glavne razloge isključivanja Srbije iz svoje ponude naveli su neisplativost, slabu prodaju i profit, nisku odnosno nepostojeću tražnju (100% odgovora). Istorijski kontekst navodi 25% odnosno jedan turoperator (tabela 94).

Tabela 94. Razlozi isključivanja Srbije iz ponude

Varijable	Broj dogovora	Procenat
Koji je glavni razlog što više ne nudite putovanja u Srbiju?	1 Neisplativost/slaba prodaja/profit	50,0%
	2 Istorijski kontekst	25,0%
	3 Niska/nepostojeća tražnja	50,0%

Organizatori putovanja koji nikada nisu uključivali Srbiju u svoje programe navode kao najznačajniji razlog slabo interesovanje turista, čak u 68,4% odgovora. Neisplativost i nedostatak ekonomskog interesa posebno ističu dva turoperatora odnosno 10,5% odgovora. Zabeležena su i dva odgovora koja ukazuju da su specijalizovani za druge destinacije odnosno da nude proizvode koje Srbija ne poseduje (10,5% odgovora). Dva odgovora se odnose i na to da nemaju partnera u destinaciji (10,5% odgovora). Takođe zabeleženi su i odgovori da je razlog loša poslovna klima i da je destinacija nedovoljno razvijena (5,3% odgovora) (tabela 95).

Tabela 95. Razlozi ne uključivanja Srbije u ponudu

Varijable	Broj dogovora	Procenat
Navedite razlog zbog kog nikada niste organizovali putovanja za Srbiju:	1 Slabo interesovanje turista	68,4%
	2 Neisplativost/bez ekonomskog interesa	10,5%
	3 Nemaju partnera u Srbiji	10,5%
	4 Loša poslovna klima	5,3%
	5 Nedovoljno razvijena destinacija	5,3%
	6 Specijalizovani za druge destinacije/proizvode	10,5%

Srbija kao turistička destinacija opisana je takođe u tri kratke reči ili fraze na osnovu percepcije organizatora putovanja koji ne organizuju putovanja u Srbiju. Rezultati su prikazani u tabeli 96.

Tabela 96. Percepcija Srbije – O.P. koji ne nude Srbiju

Stimulativno	Pozitivno	Negativno	Neodređeno
Neotkrivena i destinacija u nastajanju	Beograd, gostoprimstvo, zanimljivost	Politička kriza	Ne znam ništa osim da se nalazi u Evropi
Destinacija u nastajanju	Dobra hrana, tradicija, kultura	Nerazvijena destinacija	
Neotkrivena destinacija	Dunav	Previše tradicionalna, negativna slika u medijima	
	Lepa priroda	Nesigurna destinacija	
	Kultura i tradicija	Nepoznata destinacija	
	Jednostavno predivna zemlja	Neuspešan proizvod	
	Moderan Beograd, istorijske znamenitosti, <i>Spa i wellnes</i> hoteli, spoj tradicionalnog i modernog, Kultura, Lepa priroda	Klijenti uvek pitaju za druge destinacije, Srbiju ne razmatramo kao destinaciju	
	Letnji festivali, Beograd prestonica zabave, priroda	Nepoznata, nerazvijena destinacija	
	Očuvana destinacija	Nedostatak informacija o destinaciji,	
		Nezanimljiva destinacija za klijente	
		Nema dovoljno informacija o destinaciji	
		Neuspešna destinacija	
		Nedostatak percepcije o destinaciji, nepoznata destinacija	
		Socijalistička, ruralna	

Birajući reči koje najbolje opisuju Srbiju kao turističku destinaciju ispitanici su se opredeljivali između dve ponuđene reči. Meto dom semantičkog diferencijala došlo se do ocene stava (slika 37).

Slika 37. Ocena između dva ponuđena opisa Srbije - O.P. koji ne nude Srbiju

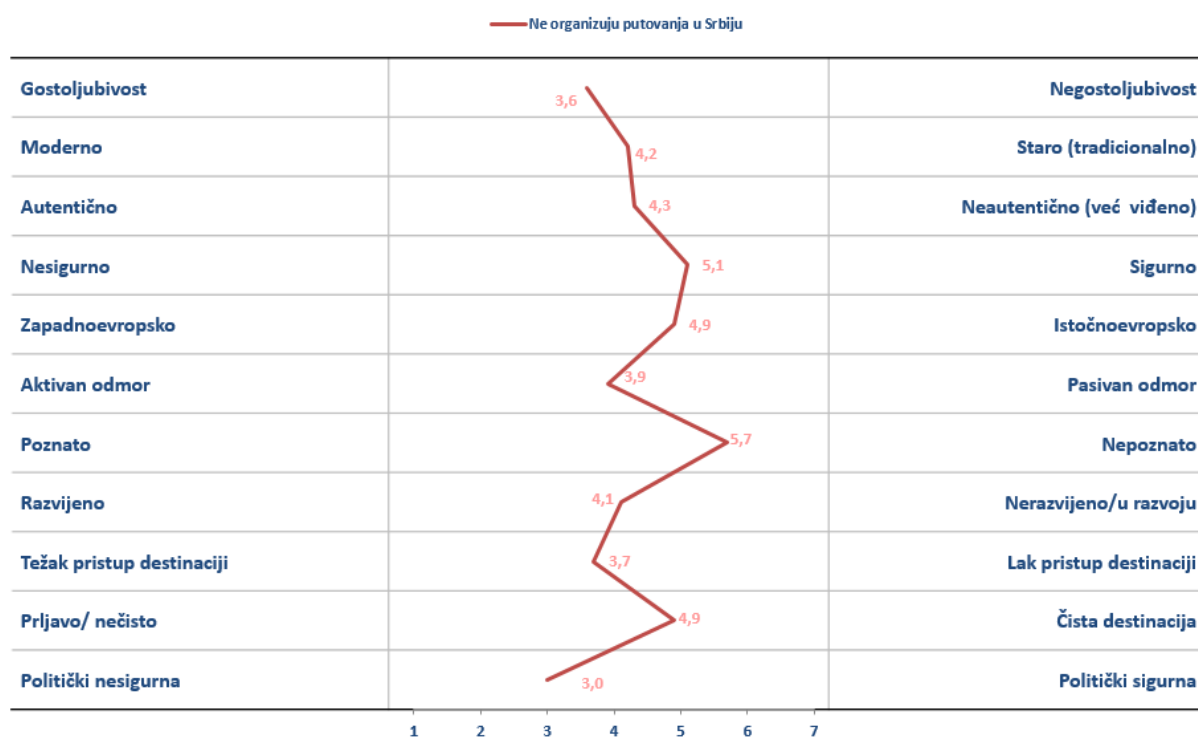


Tabela 97. Proizvodi kao osnova konkurentnosti – O.P. koji ne nude Srbiju

Varijable	Broj dogovora	Procena t
Izaberite tri turistička proizvoda koji bi mogli biti osnov za unapređenje konkurentnosti Srbije na međunarodnom turističkom tržištu		
1 City Breaks	19	82,6%
2 Poslovni turizam i MICE	6	26,1%
3 Planine i jezera	4	17,4%
4 Ruralni turizam	13	56,5%
5 Zdravstveni turizam	7	30,4%
6 Specijalni interesi (biciklizam, jahanje, lov, ribolov...)	2	8,7%
7 Događaji	4	17,4%
8 Nautički turizam	1	4,3%
9 Kružna putovanja	10	43,5%
10 Kulturni turizam	11	47,8%
11 Ostalo	1	4,3%



Slika 37 na osnovu rezultata ukazuje na mišljenje o Srbiji kao više gostoljubivoj nego negostoljubivoj destinaciji. Ne postoji preciznija opredeljenost ispitanika o tome da li je Srbija moderna ili tradicionalna destinacija iako srednja vrednost mišljenja neznatno usmerava ka tome da je tradicionalna destinacija. Organizatori putovanja koji ne nude Srbiju neznatno više smatraju da je destinacija neautentična odnosno već viđena. Prema njihovom mišljenju Srbija je relativno sigurna destinacija. Više su mišljenja da je istočnoevropskog karaktera. U najvećem broju ispitanici naglašavaju da je Srbija nepoznata destinacija. Mišljenje ispitanika nije u potpunosti opredeljeno o tome da li je destinacija autentična ili ne iako srednja vrednost mišljenja neznatno usmerava ka već neautentičnoj destinaciji. Takođe ne postoji jasno izrazito opredeljenje da li je Srbija razvijena ili nerazvijena destinacija. Mišljenje usmerava na opredeljenje da je pristup destinaciji više teži nego lak. Ispitanici smatraju da je destinacija čista ali i da je politički nesigurna.

Shodno definisanim proizvodima u Strategiji razvoja turizma Srbije ispitanici su odabrali 3 turistička proizvoda koja mogu biti osnova za poboljšanje konkurentnosti Srbije na međunarodnom turističkom tržištu.

Najveći broj organizatora putovanja je izdvojio *city breaks* (82,6%), ruralni turizam (56,5%), kulturni turizam (47,8%), Kružna putovanja (43,5%). Zdravstveni turizam takođe zauzima značajno mesto sa 30,4% zabeleženih odgovora, a poslovni turizam i MICE 26,1%. Manji procenat se odnosi na planine i jezera i događaje (17,4%), specijalne interese (8,7%) i nautički turizam (4,3%) (tabela 97).

Organizatori putovanja koji ne nude Srbiju u svojim programima navodili su i destinacije koje nude slično iskustvo i proizvode kao Srbija, a koje njihovi klijenti posećuju. Rezultati ukazuju da je to u najvećem procentu Mađarska (30,4% odgovora) dok su na drugom mestu u procentu od 21,7% odgovora zastupljene Austrija, Albanija, Bosna i Hercegovina, Makedonija i Slovenija. Češka i Hrvatska su zastupljene u 17,4% odgovora, Italija, Rumunija i Slovačka u 8,7%. Bugarska, Crna Gora i Švajcarska zastupljene su u 4,3% odgovora. Tri organizatora putovanja nisu iznela svoj stav. Očigledno je da ovi organizatori putovanja nude zemlje u okruženju u velikom procentu ali nisu uključili Srbiju u svoje programe (tabela 98).

Tabela 98. Zemlje sa sličnim proizvodom kao Srbija

Varijable	Broj dogovora	Procenat
Navedite do tri zemlje koje nude slično iskustvo ili proizvode kao Srbija, a koje Vaši turisti posećuju		
0 Albanija	5	21,7%
1 Austrija	5	21,7%
2 Bosna i Hercegovina	5	21,7%
3 Bugarska	1	4,3%
4 Češka	4	17,4%
5 Crna Gora	1	4,3%
6 Hrvatska	4	17,4%
7 Italija	2	8,7%
8 Mađarska	7	30,4%
9 Makedonija	5	21,7%

10 Poljska	1	4,3%
11 Rumunija	2	8,7%
12 Slovačka	2	8,7%
13 Slovenija	5	21,7%
14 Švajcarska	1	4,3%
99 BEZ ODGOVORA	3	13,0%

Tabela 99. Zainteresovanost turističke tražnje za Srbiju– O.P. koji ne nude Srbiju

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1 Veoma loša	3	9.1	13.0	13.0
2 Loša	17	51.5	73.9	87.0
3 Zadovoljavajuća	3	9.1	13.0	100.0
Ukupno	23	69.7	100.0	
Nedostaje	10	30.3		
Ukupno	33	100.0		

Zainteresovanost turističke tražnje u njihovoj zemlji za putovanja u Srbiju, ocenjena je na osnovu Likertove skale. Evidentno je da je zainteresovanost turističke tražnje u njihovim zemljama nije na zadovoljavajućem nivou u nosi srednju ocenu „loša“ (AS=2.00; SD=0.522) (prilog 8). Rezultati su prikazani u tabeli 99.

#### 3.2.2.3.4.4. Sinteza i analiza odabranih zajedničkih pitanja

Obe grupe organizatora putovanja odgovarale su na nekoliko pitanja koja dalje generišu rezultate obuhvaćene za celokupni uzorak (svih 33 organizatora putovanja). Odgovori su spojeni u jedinstvenu bazu koju čine svi organizatori putovanja gde su dalje izvučeni rezultati po osnovu tri pitanja u anketnom upitniku:

- Ocena između dva ponuđena opisa Srbije;
- Ocena zainteresovanosti turističke tražnje za putovanja u Srbiju;
- Odabir tri turistička proizvoda koji mogu biti osnova za poboljšanje konkurentske pozicije (pogledati prilog 4 i 5):

Rezultati su prikazani u tabelama 100 i 101.

Srednja ocena za celu grupu ispitanika ukazuje, prema njihovom mišljenju, da je Srbija u potpunosti neopredeljeno percipirana kao moderna ili tradicionalna (stara) turistička destinacija. Srednja ocena ukazuje i da je destinacija neznatno više percipirana kao gostoljubiva. Neopredeljenost u percepciji postoji oko autentičnosti Srbije kao turističke destinacije. S druge strane ocenjena je kao relativno sigurna destinacija koje je neznatno više percipirana kao istočnoevropska. Prema mišljenju Srbija je destinacija aktivnog odmora ali nedovoljno poznata turistička destinacija percipirana kao više nerazvijena nego razvijena.

Pristup turističkoj destinaciji je težak. Destinacija je ocenjena kao relativno čista ali i politički nesigurna (slika 38).

Na pitanje „Kako ocenjujete zainteresovanost turističke tražnje u Vašoj zemlji za putovanja u Srbiju“ turoperatori su odgovarali različito. Shodno srednjoj oceni moguće je zaključiti da zainteresovanost turističke tražnje nije na zadovoljavajućem nivou u nosi srednju ocenu „loša“ (AS=2.00; SD=0.559). Rezultati su prikazani u tabeli 100.

Slika 38. Ocena između dva ponuđena opisa Srbije – svi O.P.

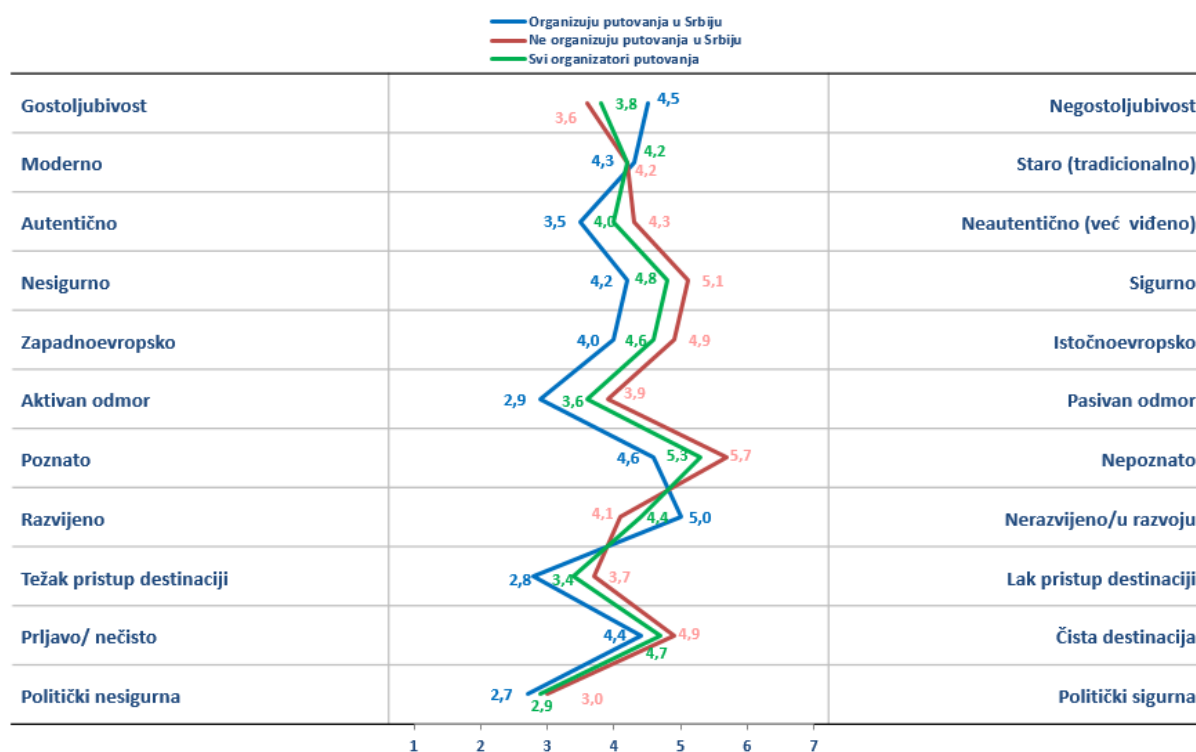


Tabela 100. Zainteresovanost turističke tražnje za Srbiju – svi O.P.

Ocena	Učestalost odgovora	Procenat	Validan Procenat	Kumulativni procenat
1.00 Veoma loša	5	15.2	15.2	15.2
2.00 Loša	23	69.7	69.7	84.8
3.00 Zadovoljavajuća	5	15.2	15.2	100.0
Ukupno	33	100.0	100.0	

Tabela 101. Proizvodi kao osnova konkurentnosti – svi O.P.

Odgovor	Broj odgovora	Procenat
City Breaks	24	72.7
Poslovni turizam i MICE	7	21.2
Planine i jezera	9	27.3
Ruralni turizam	18	54.5
Zdravstveni turizam	13	39.4
Specijalni interesi (biciklizam, jahanje, lov, ribolov...)	7	21.2

Događaji	6	18.2
Nautički turizam	2	6.1
Kružna putovanja	12	36.4
Kulturni turizam	16	48.5
Ostalo	1	3.0
Ukupno	33	100.0

Najveći broj organizatora putovanja je izdvojio *city breaks* kao proizvod koji je u osnovi konkurentnosti Srbije (72,7% odgovora). Ruralni turizam je na drugom mestu sa 54,5% odgovora. Kulturni turizam (48,5% odgovora) je treći proizvod po značajnosti, zatim slede: zdravstveni turizam (39,4% odgovora), kružna putovanja (46,4% odgovora) i planine i jezera (27,3% odgovora). Specijalni interesi su zabeleženi u 21,2% odgovora kao i poslovni turizam - MICE. Mali broj (6,1% odgovora) je izdvojio nautički turizam (tabela 101).

#### 3.2.2.4 Analiza pokazatelja – prednosti i nedostaci konkurentske pozicije Srbije

Analiza varijanse je korišćena za upoređivanje dve ili više aritmetičkih sredina nezavisnih uzoraka odnosno grupa. U ovom slučaju nezavisne uzorke, odnosno grupe, čine tri grupe ispitanika predloženog prilagođenog integrisanog modela: interni stejkholderi, turisti i inostrani organizatori putovanja. Analiza izdvaja 15 zajedničkih indikatora konkurentnosti koje su ispitanici u navedenim nezavisnim uzorcima ocenjivali: 11 pokazatelja su ocenjivali ispitanici iz sve tri grupe, a od preostalih sedam pokazatelja šest je zajedničko za tražnju i inostrane organizatore putovanja dok je jedan zajednički za interne stejkholdere i tražnju. U cilju uspostavljanja kompatibilnosti pojedinih pokazatelja u prvoj anketi (prva nezavisna grupa pokazatelja) izvedena je zajednička srednja vrednost ocene pokazatelja: Kulturno-istorijske znamenitosti, Arhitektonske karakteristike, Kultura i tradicija, Netaknuta priroda, pejzaži, prirodne lepote i zaštićena prirodna dobra i Biljni i životinjski svet koji su svrstani u „Jedinstvenost resursa“ kako bi bili upoređeni sa istoimenim pokazateljem u preostale dve nezavisne grupe.

Za analizu su korišćene srednje vrednosti i standardne devijacije za svaki od indikatora što je učinjeno posebno za svaku nezavisnu grupu. Prikazom srednjih vrednosti ustanovljavaju se prosečne vrednosti odgovora (ocena) za svaki pokazatelj i koji je veći ili manji za svaku grupu. Shodno tome ustanovljeno je da postoje relativno značajne razlike u oceni indikatora za svaku grupu na šta upućuje *One-way ANOVA*. Detaljni prikaz rezultata nalazi se u tabeli 102.

Statistički značajna razlika ne manifestuje se kod faktora: pristupačnost turističkim lokalitetima i atraktivnostima ( $F=3,274$ ;  $p=0.073$ ), kvalitet turističke suprastrukture ( $F=3,166$ ;  $p=0.078$ ), pristupačnost turističkim lokalitetima i atraktivnostima ( $F=4,364$ ;  $p=0.039$ ) i povezanost Srbije kao turističke destinacije sa turističkim kompanijama ( $F=3,438$ ;  $p=0.067$ ).

Kod ostalih faktora zabeležena je značajna statistička razlika. *Post hoc test* pokazuje gde se te razlike manifestuju (prilog 10):

- Kod pokazatelja Kvalitet lokalne saobraćajne infrastrukture postoje razlike između ocena koje su dali turistička tražnja (koja ima veći skor) i interni stejkholderi;
- Kod pokazatelja Pogodnost klime za razvoj turizma razlike se uočavaju između ocena koje daje tražnja i ocena koje daju inostrani organizatori putovanja i interni stejkholderi (koji imaju veći skor na ovom pokazatelju). Isti slučaj je i sa pokazateljem Jedinstvenost resursa;
- Kvalitet i raznovrsnosti smeštajnih kapaciteta drugačije ocenjuje turistička tražnja, koja ima veći skor, u odnosu na interne stejkholdere;
- Tražnja takođe ocenjuje različito Kvalitet usluga u odnosu na druge dve

Tabela 102. F test za zajedničke pokazatelje

Pokazatelji	Interni stejkholderi		Tražnja		Inostrani o. putovanja		One-way ANOVA			
	AS	SD	AS	SD	AS	SD	df1	df2	F	p
Kvalitet lokalne saobraćajne infrastrukture	2,05	0,838	3,13	0,846	2,60	0,699	2	265	49,125	0,000
Pogodnost klime za razvoj turizma	3,85	0,789	4,11	0,781	3,40	0,516	2	265	5,608	0,004
Jedinstvenost resursa	3,75	0,583	4,18	0,825	3,60	0,699	2	265	12,553	0,000
Kvalitet i raznovrsnost smeštajnih kapaciteta	2,90	0,830	3,54	0,847	3,00	0,816	2	265	17,077	0,000
Kvalitet usluga	3,12	0,666	4,02	0,830	3,20	0,919	2	265	44,881	0,000
Odnos vrednost/novac u okviru turističke destinacije	3,02	0,832	4,00	0,830	3,40	1,174	2	265	39,760	0,000
Imidž Srbije kao turističke destinacije	2,81	0,776	3,63	0,852	2,20	1,033	2	265	35,752	0,000
Održavanje čistoće i higijena	2,08	0,795	3,23	0,932	2,90	0,876	2	265	55,208	0,000
Nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji	3,68	0,858	4,09	0,755	3,60	0,699	2	265	7,572	0,001
Ponuda i raznovrsnost događaja, aktivnosti i programa	3,69	0,864	4,00	0,882	3,20	0,789	2	265	6,086	0,003
Potrebno vreme putovanja do Srbije	2,90	0,859	3,58	0,990	3,00	0,816	2	265	16,696	0,000
Pristupačnost turističkim lokalitetima i atraktivnostima			3,44	0,909	2,90	0,738	1	99	3,274	0,073
Prepoznatljivost turističkog proizvoda Srbije			3,60	0,801	2,30	0,675	1	99	24,534	0,000
Brend Srbije kao garancija kvaliteta			3,54	0,821	2,40	0,966	1	99	16,751	0,000
Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva	3,77	0,911	4,35	0,822			1	256	25,995	0,000
Kvalitet saobraćajne infrastrukture na putovanju do Srbije			3,31	0,878	2,70	0,823	1	99	4,364	0,039
Kvalitet turističke suprastrukture			3,73	0,919	3,20	0,422	1	99	3,166	0,078
Povezanost Srbije kao turističke destinacije sa turističkim kompanijama			3,82	0,877	3,30	0,483	1	99	3,438	0,067

- Odnos vrednost/novac u okviru turističke destinacije drugačije je ocenjena od tražnje sa većim skorom u odnosu na interne stejkholdere;

- Razlika u oceni kod imidža Srbije kao turističke destinacije postoji kod tražnje koja ima veći skor u odnosu na druge dve grupe;
- Održavanje čistoće i higijena beleži kao pokazatelj različite odgovore koje daje tražnja i organizatori putovanja, sa većim skorom, u odnosu na interne stejkholdere;
- Drugačije odgovore daje tražnja u odnosu na interne stejkholdere kada je u pitanju nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji. Veći skor na ovom pokazatelju zabeležen je u korist tražnje.
- Ponuda i raznolikost događaja, aktivnosti i programa kao pokazatelj beleži različite odgovore tražnje u odnosu na druge dve grupe gde tražnja takođe ima veći skor;
- Potrebno vreme putovanja do Srbije beleži primetne razlike u ocenama kod tražnje, sa pripadajućim većim skorom na ovom pokazatelju, u odnosu na interne stejkholdere.

Rezultati ANOVA-e za pokazatelje koje su ocenjivale dve grupe, odnosno nezavisna uzorka, ukazuju da postoji značajna statistička razlika kod sledećih pokazatelja:

- Prepoznatljivost turističkog proizvoda Srbije. Pokazatelj je zajednički za tražnju i inostrane organizatore putovanja ( $F=24,534$ ;  $df_1=1$ ;  $df_2=99$ ;  $p=0.000$ );
- Brend Srbije kao garancija kvaliteta. Pokazatelj je zajednički za tražnju i inostrane organizatore putovanja ( $F=16,751$ ;  $df_1=1$ ;  $df_2=99$ ;  $p=0.000$ );
- Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva. Pokazatelj je zajednički za tražnju i interne stejkholdere ( $F=25,995$ ;  $df_1=1$ ;  $df_2=256$ ;  $p=0.000$ ).

Zabeleženo je da tražnja daje više ocene kada su u pitanju zajednički pokazatelji konkurentnosti, na šta ukazuje srednja vrednost ocene indikatora. S druge strane, rezultati *Post hoc* testa upućuju da su odgovori, odnosno ocene, kod turističke tražnje u najvećem broju različite u odnosu na druge dve grupe (detaljnije analizu, *Post hoc test*, pogledati u prilogu 10).

Analizom varijanse za zajedničke pokazatelje, svojstvene svim trima grupama ispitanika, došlo se do zaključka da li postoje razlike u ocenama koje daju interni stejkholderi, turistička tražnja i inostrani organizatori putovanja. Rezultati delimično pomažu u potvrđivanju jedne od hipoteza: da turistička tražnja, na osnovu doživljenog iskustva, drugačije, a u ovom slučaju, pozitivnije, ocenjuje konkurentnost Srbije kao turističke destinacije u odnosu na stejkholdere u destinaciji i inostrane organizatore putovanja. Zaključak je moguće izvesti i na osnovu sagledanih srednjih vrednosti ocena pokazatelja, ali je analizom varijanse potvrđeno i da je ta razlika statistički značajna.

Doprinos rezultata istraživanja u ovoj disertaciji, koji se odnosi na opštu sliku konkurentnosti Srbije ako turističke destinacije, ogleda se i u razvrstavanju pokazatelja koji imaju pozitivan ili negativan uticaj na konkurentnost Srbije. Daljom, preciznijom, analizom srednjih ocena svih pokazatelja obuhvaćenih u istraživanju, na osnovu sve tri grupe ispitanika, moguće je ukazati na prednosti i nedostatke konkurentne pozicije Srbije kao turističke

destinacije uspostavljajući vezu sa važnošću procesa merenja konkurentnosti kako bi se na prednosti i nedostatke moglo usmeriti u daljem razvoju i planiranju. U tabelama 103 i 104 izdvojeni su pokazatelji od negativnog i pozitivnog uticaja na konkurentsku poziciju Srbije. Za zajedničke pokazatelje prikazana je jedinstvena srednja ocena dobijena na osnovu ukupnog broja odgovora svih ispitanika obuhvaćenih u istraživanju.

Tabela 103. Nedostaci - pokazatelji negativnog uticaja na konkurentnost Srbije

Pokazatelj	Ocena
Održavanje čistoće i higijena	2,08
Postojanje istraživanja i praćenja uticaja turizma na životnu sredinu	2,13
Vladina politika razvoja turizma	2,17
Postojanje i kvalitet programa za praćenje satisfakcije turista	2,20
Državne mere za unapređenje poslovnog okruženja u destinaciji	2,22
Kvalitet pravnog/regulatornog okruženja	2,24
Integrisanost razvoja turizma u celokupni privredni razvoj	2,26
Odnos javnog sektora prema održivom razvoju turizma	2,26
Tematski parkovi	2,26
Usklađenost politike, planiranja i razvoja turizma sa definisanom strategijom razvoja turizma Srbije	2,26
Posvećenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	2,28
Odnos okruženja prema investiranju u razvoj turizma	2,37
Politička stabilnost	2,41
Veze između Turističke organizacije Srbije i privrede	2,43
Kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	2,44
Postojanje programa obuke za unapređenje kvaliteta usluga	2,46
Obuka i edukacija radne snage prema potrebama turista (posetilaca)	2,48
Postojanje zakona i propisa koji štite životnu sredinu i kulturno nasleđe	2,48
Interes investitora za ulaganje kapitala u turizam	2,49
Održavanje čistoće i higijena	2,49
Posvećenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	2,50
Odnos privatnog sektora prema održivom razvoju turizma	2,50
Sportovi na vodi (plivanje, skijanje...)	2,50
Usklađenost razvoja turizma sa potrebama i željama turista	2,50
Veze između lokalnih turističkih organizacija i privrede	2,51
Efikasnost i ponašanje carinskih službenika	2,54
Efektivnost i sposobnosti upravljanja u TO i preduzećima turističke privrede	2,54
Etičko poslovanje preduzeća turističke privrede	2,57
Poznavanje proizvoda konkurentskih turističkih destinacija od strane menadžera u turističkim destinacijama	2,58
Poslovno okruženje u destinaciji	2,61
Postojeća vizija razvoja turizma Srbije	2,62
Saradnja i odnosi između preduzeća turističke privrede	2,65
Šoping i kvalitet robe	2,66
Povezanost preduzeća turističke privrede sa drugim delatnostima	2,66
Svest zaposlenih u turizmu o važnosti kvaliteta usluga	2,68
Konkurentski odnosi između preduzeća turističke privrede	2,68
Nivo tehnoloških promena u poslovanju	2,69
Usklađenost proizvoda turizma Srbije sa preferencijama potrošača	2,72
Podrška države događajima i manifestacijama (sportske manifestacije, festivali...)	2,75
Kružne ture	2,78
Reputacija Turističke organizacije Srbije	2,80
Sportske aktivnosti (golf, tenis, odbojka, biciklizam...)	2,81

Pokazatelj	Ocena
Raspoloživost zdravstvenih i medicinskih usluga za turiste	2,81
Aerodromska infrastruktura, kvalitet i efikasnost usluge na aerodromima	2,84
Nivo dostignutih standarda u pružanju usluga turistima	2,85
Cene robe u maloprodaji	2,88
Primena Informaciono-komunikacione tehnologije u nastupu na tržištu	2,90
Potrebno vreme putovanja od većih emitivnih tržišta	2,90
Održavanje veza sa emitivnim tržištima (sportske, etničke, religijske, poslovne i trgovinske)	2,91
Udaljenost većih emitivnih tržišta	2,92
Devizni kurs	2,93
Cene smeštaja u turističkoj destinaciji	2,95
Arhitektonske karakteristike	2,98
Podrška lokalnog stanovništva razvoju turizma	2,98

Pokazatelji od pozitivnog uticaja na konkurentsku poziciju Srbije kao turističke destinacije prikazani su u tabeli 104.

Tabela 104. Prednosti - pokazatelji pozitivnog uticaja na konkurentnost Srbije

Pokazatelj	Ocena
Avanturističke/adrenalinske aktivnosti (rafting, bandži džamping, pejnt bol...)	3,01
Zdravstveni turizam	3,01
Cene aranžmana inostranih turoperatora za Srbiju	3,01
Imidž Srbije kao turističke destinacije	3,06
Kvalitet i raznovrsnosti smeštajnih kapaciteta u Srbiji:	3,12
Potrebno vreme putovanja do destinacije u Srbiji	3,14
Zimski sportovi (skijanje, snowboard...)	3,17
Organizovani obilasci turističkih znamenitosti	3,19
Kvalitet turističkog doživljaja u Srbiji u odnosu na konkurentski set	3,20
Kvalitet saobraćajne infrastrukture na putovanju do Srbije	3,25
Seoski turizam	3,27
Atraktivnost Srbije kao turističke destinacije	3,30
Kvalitet turističkog proizvoda Srbije	3,30
Veze Srbije kao turističke destinacije sa turističkim kompanijama (turističke agencije, turooperatori, avio kompanije, hotelski lanci...)	3,30
Raspoloživost telekomunikacionih usluga za turiste	3,31
Kapaciteti za kongresni i poslovni turizam	3,32
Odnos vrednosti koja se dobija i novca koji je uložen za putovanje u Srbiji kao turističkoj destinaciji	3,37
Pristupačnost turističkih lokaliteta i atraktivnosti (parkinzi, signalizacija, prilazi i sl.)	3,39
Brend Srbije kao garancija kvaliteta	3,43
Kvalitet usluga	3,43
Pristupačnost turističkim lokalitetima i atraktivnostima (parkinzi, signalizacija, prilazi i sl.)	3,44
Aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...)	3,46
Prepoznatljivost turističkog proizvoda Srbije	3,48
Gradski odmor	3,49
Razdaljina, vreme leta, do Srbije	3,57
Ponuda, raznovrsnost i kvalitet zabave	3,64
Raspoloživost banaka, menjačnica	3,65
Prilagođenost propisa potrebama turista (pristup muzejima, spomenicima i sl.)	3,67
Kvalitet turističke suprastrukture (restorani, vizitorski centri, tematski parkovi, stadioni, zooološki vrtovi, rent-a-kar lokacije, kongresni centri i sl.)	3,67
Ponuda i raznovrsnost događaja (sport, festivali...)	3,69
Pristup informacijama o destinaciji	3,74
Povezanost Srbije kao turističke destinacije sa turističkim kompanijama (turističke agencije, turooperatori, avio kompanije, hotelski lanci ...)	3,77
Biljni i životinjski svet	3,77
Ponuda i raznolikost turističkih programa i aktivnosti u Srbiji	3,78
Prilagođenost doživljenog iskustva Vašim potrebama	3,81



Pokazatelj	Ocena
Nivo bezbednosti turista	3,82
Obavljanje dnevnih aktivnosti (raspoloživost menjačnica, upotreba stranog jezika, lakoća naručivanja i rezervisanja i sl.)	3,84
Kvalitet doživljaja u Srbiji u odnosu na prethodno posećene zemlje	3,85
Jedinstvenost resursa (prirodni, kulturni, istorijski, arhitektonske karakteristike i sl...)	3,89
Pogodnost klime za razvoj turizma	3,92
Kulturno-istorijske znamenitosti	3,95
Kvalitet i raznovrsnost hrane i pića	3,96
Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva	3,97
Raznovrsnost i ponuda aktivnosti i programa	4,00
Kultura i tradicija	4,02
Ponuda restorana, kafića i barova	4,03
Netaknuta priroda, pejzaži, prirodne lepote i zaštićena prirodna dobra	4,04
Ponuda, raznovrsnost i kvalitet noćnog života	4,16

Na osnovu razvrstanih pokazatelja iz sve tri ankete uočene su prednosti (pokazatelji pozitivnog uticaja na konkurentnost) i nedostaci (pokazatelji negativnog uticaja na konkurentnost) konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije što je prikazano. Kao kriterijum za definisanje upotrebene su isključivo srednje ocene pokazatelja. Za pokazatelje sa srednjom ocenom 3,00 i više definisan određeno je da ukazuju na prednosti dok je za pokazatelje ispod srednje ocene 3,00 smatra da ukazuju na nedostatke. Za zajedničke pokazatelje koje su ocenjivale različite grupe ispitanika definisana je jedinstvena srednja ocena koja ih je prema zadatom kriterijumu opredelila kao prednost ili nedostatak. Prema navedenom kriterijumu izdvojeno je 48 pokazatelja koji imaju pozitivan uticaj na konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije, dok broj pokazatelja negativnog uticaja iznosi 54. Pokazatelji su prikazani u tabelama 103 i 104.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U disertaciji su testirani faktori konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Prema prilagođenom integrisanom modelu, korišćenom za merenje u ovoj disertaciji, ocenjeno je sedam faktora konkurentnosti koji ukupno obuhvataju 124 pokazatelja svrstanih u prirodne i kulturne resurse, stvorene resurse, menadžment, potpomažuće faktore, uslove okruženja, faktor tražnje i percepciju inostranih organizatora putovanja. Navedeni pristup doprineo je izvođenju tri ocene konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

Teorijska razmatranja i empirijski pristup istraživanju u ovoj disertaciji poslužio je uspostavljanju osnova razvoja modela za merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije uz korišćenje već testiranih modela u praksi. Prilagođeni integrisani model testiran je sa aspekta tri nezavisne grupe ispitanika (interni stejkholderi, turistička tražnja i inostrani organizatori putovanja) od kojih je svaka grupa dala posebnu ocenu konkurentnosti turizma Srbije. Ocena je izvedena na osnovu statističkih analiza kojima je ustanovljeno stanje pokazatelja konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Na osnovu definisanih hipoteza u istraživanju pokušana je identifikacija prednosti i nedostataka konkurentnosti srpskog turizma kako bi se stvorile osnove za dalje unapređenje razvoja turizma i konkurentne pozicije na međunarodnom tržištu. Glavni izvor u testiranju bili su stavovi definisanih grupa ispitanika koji su sa različitih aspekata i na osnovu svoje percepcije ocenili konkurentnost Srbije kao turističke destinacije obezbeđujući podršku testiranju predloženog modela i hipoteza u disertaciji. Shodno tome, istraživanje je bilo posebno fokusirano na subjekte turističke privrede Srbije izdvajajući značajnost stavova hotelskih preduzeća, turističkih agencija i turoperatora, turističkih organizacija i turističkih vodiča o konkurentnosti Srbije. Značajnost u oceni konkurentnosti data je i stručnjacima iz akademskih krugova oblasti turizma i hotelijerstva kao i studentima poslediplomskih doktorskih studija.

Drugi deo istraživanja je posebno bio fokusiran na percepciju konkurentnosti Srbije sa aspekta turističke tražnje što jedan aspekt predstavlja prilagođavanja integrisanog modela konkurentnosti. Stoga, kao doprinos, značaj u oceni konkurentnosti je dat i turističkoj tražnji

kao posebnoj grupi ispitanika, pod pretpostavkom da je turistička destinacija konkurentna u onoj meri koliko generiše poseta turističke tražnje, a njena konkurentnost može biti sagledana na osnovu percepcije turista o doživljenom iskustvu tokom putovanja i boravka Srbiji, u poređenju sa prethodno stečenim iskustvima.

Treći deo istraživanja uključio je testiranje indikatora konkurentnosti sa aspekta inostranih organizatora putovanja čiji se doprinos, u postizanju konkurentnosti, manifestuje kroz povećanje turističkih poseta i sagledavanje nivoa prisutnosti destinacije u njihovim programima. Percepcija organizatora putovanja u ovom slučaju daje treću ocenu konkurentnosti, što predstavlja drugi aspekt unapređenja integrisanog modela konkurentnosti. Shodno tome, percepcije tri različite grupe ispitanika ukazale su na ocenu, prednosti i nedostatke konkurentne pozicije Srbije kao turističke destinacije.

Ukupan uzorak istraživanja obuhvatio je 291 ispitanika kroz tri definisane grupe ispitanika odnosno tri ankete. Interni stejkholderi obuhvataju 167 ispitanika, anketiran je 91 turista i 33 inostrana organizatora putovanja. Osnova karakteristika istraživanja je raznovrsnost celokupnog broja ispitanika iako ocenjuju konkurentnosti sa drugačijeg aspekta. Uzorak obuhvata preduzeća turističke privrede, akademske stručnjake iz oblasti turizma, studente, turiste i inostrane turoperatore. Ispitanici su shodno tome, u predloženom prilagođenom modelu posmatrani kao interni i eksterni stejkholderi. Može se tvrditi da to opravdava objektivniju ocenu o konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije jer se ne može govoriti o velikoj homogenosti ukupne grupe ispitanika s obzirom da rezultati statističke analize ukazuju i na razlike u stavovima između tri grupe ispitanika (interni stejkholderi s jedne strane i tražnja i organizatori putovanja kao eksterni stejkholderi, s druge strane), a primetne su razlike i između tri dobijene ocene konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

Merenje pokazatelja konkurentnosti prema Likertovoj skali upotrebljeno je radi dobijanja rezultata srednje ocene svakog definisanog pokazatelja. Pokazatelji konkurentnosti su svojstveni i prilagođeni u anketama za tri različite grupe ispitanika.

Analiza faktora, u prvom delu istraživanja (interni stejkholderi), na osnovu srednje ocene pokazatelja definisala je i srednju ocenu svakog faktora (grupe indikatora) što je dalje opredelilo i srednju ocenu ukupne konkurentnosti Srbije koju daju interne interesne grupe (slika 22). Shodno dobijenim rezultatima u prvom delu istraživanja konkurentnost Srbije kao turističke destinacije ocenjena je bliže umereno konkurentnom ( $AS=2.891$ ;  $SD=0.474$ ). Svakako razmatranje stanja pojedinačnih pokazatelja upućuje da konkurentnost Srbije kao turističke destinacije nije u potpunosti na zadovoljavajućem nivou.

Prva grupa pokazatelja Prirodni i kulturni resursi izdvaja relativno dobru ocenu konkurentnosti Srbije u ovom domenu ( $AS=3,53$ ;  $SD=0.52$ ). Rezultati dalje ukazuju da čistoća i higijena turističke destinacije predstavljaju nedostatak srpskog turizma, a da arhitektonske karakteristike destinacije nisu značajnije konkurentne. Svakako, u budućim istraživanjima bilo bi neophodno bliže definisati i izmeriti da li arhitektonske karakteristike utiču negativno na konkurentnost zbog nedostatka i raznovrsnosti arhitekture ili zbog lošeg stanja arhitektonskih znamenja u našoj zemlji. Srbija kao prednost svakako može iskoristiti klimu, kulturu istorijske znamenitosti i prirodu kao početnu osnovu izgradnje konkurentnosti

iako konkurentnost ne treba zasnivati samo na ovom faktoru. Potrebno je imati na umu da raznovrsnost i jedinstvenost resursa ne osigurava samo po sebi uspešnu konkurentsku poziciju već predstavlja komparativnu prednost koju je naporima menadžmenta, u procesu planiranja i razvoja, stvaranjem uslova okruženja i unapređenjem potpomažućih faktora, potrebno pretvoriti u konkurentsku prednost. To je moguće postići kroz valorizaciju resursa i njihovu ekonomsku eksploataciju u svrhe razvoja turizma ali isključivo u skladu sa principima održivosti i čuvanja resursa za buduće generacije turista i lokalnog stanovništva.

Druga grupa pokazatelja odnosi se na ocenu faktora Stvorenih resursa destinacije (tabela 26). Srednja ocena konkurentnosti, kako za ovaj faktor ( $AS=3,15$ ;  $SD=0,56$ ) tako i za prethodni, upućuje da interni stejkholderi daju najveći značaj resursima koje Srbija kao destinacija poseduje. Analiza svakog od pojedinačnih pokazatelja ukazuje na sledeće zaključke:

Ocene definisanih oblika turizma Srbije upućuju na ulaganje više napora u izgradnji tematskih parkova kao i veću uključenost turizma Srbije u proizvod kružnih tura kako u zemlji tako i u saradnji sa turističkim destinacijama u okruženju, a u formi regionalnog turističkog proizvoda Balkana. Ocena proizvoda zdravstvenog turizma ukazuje na mogućnosti daljeg unapređenja.

Ocene ispitanika ukazuju na potencijale u raznovrsnosti događaja tokom cele godine kao i u domenu organizovanih obilazaka u okviru zemlje. S druge strane kvalitet zabave i noćnog života predstavlja značajniju prednost destinacije iako se može pretpostaviti da se najveći deo ovog dela proizvoda turizma Srbije odnosi na Beograd i veće gradove.

Ocene pokazatelja ukazuju i na neophodnost ozbiljnijeg unapređenja smeštajnih kapaciteta širom zemlje. Takođe infrastruktura, gde se posebno izdvaja saobraćajna infrastruktura i kvalitet transportnog sistema u Srbiji, shodno srednjoj oceni pokazatelja, utiče negativno na ukupnu konkurentnost Srbije ako turističke destinacije.

Ocene ispitanika ukazuju na neophodnost ozbiljnijeg razvoja sportova na vodi i sportskih aktivnosti kao dela turističkog proizvoda uključujući i avanturističke aktivnosti

Hrana i piće, u delu proizvoda destinacije koji obuhvata gastronomiju, nose značajnu pozitivnu ocenu

Ocene ispitanika koje se odnose na šoping i kvalitet robe upućuju da Srbija mora uložiti dodatne napore za stvaranje okruženja kako bi bila prepoznata kao konkurentna šoping destinacija za šire tržište.

Srbija u delu zimskih sportova može dalje graditi svoju konkurentsku poziciju unapređujući dalje i proizvod zimovanja i aktivnosti koje se odnose na ovaj oblik turizma. Ovaj resurs je potrebno povezati sa značajnošću aktivnosti u prirodi tokom drugih perioda godine.

Generalno, odnos kvaliteta i uloženog novca i vrednosti koja se dobija u destinaciji nosi relativno zadovoljavajuću ocenu ali ukazuje na neophodnost i mogućnost daljeg unapređenja ukupnog turističkog doživljaja.

Potpomažući faktori, kao treća grupa pokazatelja, nose nešto lošiju ocenu koja se može smatrati prihvatljivom u domenu umerene konkurentnosti Srbije (AS=2,99; SD=0,54). Slabosti se pre svega ogledaju u dostignutim standardima pružanja usluga, obuci zaposlenih i njihovoj svesti o važnosti kvaliteta isporučene usluge, praćenju satisfakcije korisnika usluga. Potrebna je intenzivnija posvećenost celokupnog sistema isporuke usluge zarad opšteg zadovoljstva turista pruženim uslugama. U ovakvom pristupu preporuka je da se teži takvom proizvodu koji će rezultirati zadovoljstvom korisnika u domenu postizanja više onih korisnika koji su veoma zadovoljnim kako bi se nadmašila njihova očekivanja. Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva nosi višu ocenu i potrebno ju je intenzivnije uključivati u proizvod i „negovati“ kako bi opšti doživljaj turista bio potpuniji.

S druge strane primetan je relativno nezadovoljavajući nivo podrške lokalnog stanovništva razvoju turizma. Potrebno je više pažnje posvetiti edukaciji lokalnog stanovništva o prednostima koje donosi turistički razvoj, njihovom uključivanju u turističke aktivnosti (direktno ili indirektno), a sve u cilju postizanja i obezbeđivanja sopstvenih koristi. Ovde se konkretnije može govoriti o obezbeđivanju ekonomskih koristi za lokalno stanovništvo na osnovu uključenosti i podrške koju daju razvoju turizma.

Ispitanici generalno svojom ocenom ukazuju na neophodnost adekvatnijeg ponašanja carinskih službenika u cilju stvaranja pozitivne svesti kod turista i uticaja koji imaju na celokupni turistički doživljaj. Srbija se nalazi u dobroj poziciji što se tiče vremena leta i udaljenosti od većih emitivnih tržišta ali ocene s druge strane ukazuju na neophodnost uspostavljanja čvršćih sportskih, etničkih, religijskih, poslovnih i trgovinskih veza sa tržištima koja potencijalno generišu najznačajniji deo tražnje za Srbiju.

Menadžment kao faktor konkurentnosti nosi najnižu ocenu. Vodeći se stavom autora da su „politika, planiranje i razvoj kao proces važni u kreiranju okvira za konkurentsku/održivu destinaciju gde destinacija upravlja različitim komponentama na način koji osigurava ekonomsku isplativost izbegavajući degradaciju faktora koji su stvorili konkurentsku poziciju“<sup>457</sup>, uloga destinacijskog menadžmenta upravo nosi najveći značaj i doprinos unapređenju konkurentne pozicije turističke destinacije. Stanje ovog faktora u Srbiji nije na zadovoljavajućem nivou s obzirom da konačna srednja ocena ove grupe indikatora u domenu nekonkurentne (AS=2,48; SD=0,61). Osnovni nedostaci, sagledani kroz izmerene pokazatelje, koji doprinose lošoj oceni konkurentnosti ogledaju se u najvećoj meri u politici planiranja i razvoja turizma i generalnoj podršci javnog sektora događajima i manifestacijama. S druge strane odgovori ispitanika ukazuju na neusklađenost proizvoda turizma Srbije sa preferencijama korisnika usluga. Neophodno je uspostavljanje čvršćih veza između javnog i privatnog sektora, naročito u domenu edukacije kadrova u turizmu i podizanja svesti o važnosti kvaliteta usluge. Veća pažnja svakako mora biti posvećena i održivom razvoju i zaštiti životne sredine. S druge strane opšti utisak ispitanika upućuje na neophodnost boljeg poznavanja konkurentskih destinacija i njihovih turističkih proizvoda. Shodno tome dalje stav ispitanika izdvaja zaključak da imidž Srbije kao turističke destinacije ne spada u domen konkurentne ocene.

---

<sup>457</sup> Ritchie, J.R.B, Crouch. G.I. (2003). *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, pp. 183-184

Petu grupu pokazatelja čine uslovi okruženja, odnosno delovi eksternog okruženja koji u velikoj meri mogu pozitivno ili negativno uticati na ukupnu konkurentnost. S druge strane uticaji ovih faktora često su van „kontrole ili uticaja samog turističkog sektora“<sup>458</sup>. S tog aspekta postoje elementi konkurentnosti turističke destinacije na koje utiče širi sistem koga bliže određuju „ekonomsko političko, kulturno, demografsko, pravno, upravljačko, regulatorno, tehnološko okruženje i konkurentski trendovi“<sup>459</sup>. Odgovori ispitanika, vezano za ovaj faktor, svakako ukazuju na dodatne probleme s kojima se suočava konkurentnost Srbije kao turističke destinacije (AS=2,69; SD=0.55). Na osnovu toga dolazi se do zaključka da celokupni sistem treba da stvori širi prihvatljivi okvir na osnovu kog će sistemu turizma Srbije biti omogućeno unapređenje konkurentne pozicije.

Ispitanici ukazuju na neophodnost uspostavljanja povoljnijeg poslovnog okruženja gde posebno državne mere u ovom domenu nose lošu ocenu. Ističe se važnost saradnje među preduzećima turističke privrede. Ova saradnja bi trebalo da bude zasnovana na principima kooperacije. S druge strane neophodna je čvršća veza turizma i drugih, komplementarnih, delatnosti. Uz to generalno je nužno i povećanje nivoa etičkog poslovanja i efikasnosti upravljanja u privatnom i javnom sektoru. Primetna je lošija ocena odnosa celokupnog okruženja prema investicijama u razvoj turizma. Potrebno je stvoriti ambijent okruženja u kome pravni i regulatorni okvir zajedno sa vladinom politikom razvoja turizma povećavaju interes investitora za ulaganje u razvoj turizma.

Van direktnog uticaja upravljačkog sistema u turizmu loš uticaj na konkurentnost ima i politička stabilnost u destinaciji. S druge strane nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji je bliži konkurentnoj oceni. Shodno srednjoj oceni, cene smeštaja, robe i aranžmana za Srbiju, prema mišljenju ispitanika, predstavljaju osnov daljeg povećanja cenovne pristupačnosti destinacije uz korišćenje prednosti uticaja koji ima devizni kurs na cenovnu konkurentnost.

Rezultati dokazivanja hipoteza, na osnovu t-testa u prvom delu istraživanja, ukazuju na značajno davanje primata ispitanika resursima koje Srbija poseduje, naročito prirodnim kulturnim resursima i neznatno manjim delom stvorenim resursima. Testiranje hipoteza je ustanovilo da je Srbija konkurentnija u domenu resursa koje poseduje u odnosu na sve druge faktore. Posebno je izdvojen faktor menadžmenta i uslova okruženja kao najslabija karika konkurentnosti turizma Srbije u odnosu na sve ostale faktore. Potpomažući faktori su u direktnoj korelaciji sa ovim problemom iako su posebno ocenjeni umereno konkurentnom ocenom. Bivarijantnom korelacionom analizom testirana je povezanost u odgovorima ispitanika na konkurentnost između svih uparenih faktora. Svuda postoji pozitivna korelacija što dalje znači da ako ocena jednog faktora raste, raste i ocena drugog faktora. Najznačajnije korelacije su primećene između faktora menadžmenta i uslova okruženja, stvorenih resursa i potpomažućih faktora, potpomažućih faktora i menadžmenta i potpomažućih faktora i uslova okruženja. Korelacija navedenih faktora sa resursima je manja ali značajnost je takođe primetna. Može se zaključiti da povećanje stanja pokazatelja u faktorima menadžment, uslovi okruženja i potpomažući faktori utiče na bolje stanje drugih faktora što svakako može doprineti unapređenju konkurentnog položaja. Najmanje značajna korelacija je primetna sa

---

<sup>458</sup> Isto, p. 75.

<sup>459</sup> Kim, C. Dwyer, L. (2003). Destination competitiveness and bilateral tourism flows between Australia and Korea. *Journal of Tourism Studies*, 14(2), p.59.

prirodnim i kulturnim resursima što svakako ukazuje na nemogućnost drugih faktora da drastično utiču na izdvojene resurse koje Srbija kao turistička destinacija poseduje. Shodno tome realno povećanje značajnosti uloge i doprinosa menadžmenta, stvaranja uslova okruženja za celokupni sistem turizma i poboljšanje stanja potpomažućih faktora predstavlja temelj izgradnje uspešnije konkurentske pozicije srpskog turizma.

Analiza ocenjenih pokazatelja konkurentnosti s aspekta percepcije turističke tražnje, u drugom delu istraživanja, ukazuje na bolju ukupnu ocenu konkurentnosti turizma Srbije (AS=3,75; SD=0.62). Ocena konkurentnosti je generalno pozitivna i zasnovana na prvenstveno na doživljenom iskustvu. U mnogim domenima razlikuje od ocene internih stejkholdera (zajednički pokazatelji) gde je primetno pozitivnije sagledavanje stanja pokazatelja.

Shodno dobijenim rezultatima dobra pozicija konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije zasnovana je prvenstveno na resursima i gostoljubivosti lokalnog stanovništva dok su održavanje čistoće i higijena navedeni kao nedostaci. Ovaj deo se u mnogome ne razlikuje od rezultata u prvom delu istraživanja. Doživljeno iskustvo uglavnom odgovara potrebama turista i pozitivno je ocenjeno u odnosu na iskustvo u prethodno posećenim destinacijama. Imidž, prepoznatljivost proizvoda i brend Srbije kao turističke destinacije nalaze se u opsegu između umereno konkurentnih i konkurentnih ocena. Ovde svakako postoji prostor daljeg unapređenja konkurentnosti iako je imidž, brend i prepoznatljivost proizvoda rezultat niza aktivnosti koji utiču na opštu percepciju u svesti turista. Odnos uloženog novca i dobijene vrednosti je ocenjen veoma pozitivno za razliku od ocene internih interesnih grupa. Slabije su ocenjeni pristupačnost lokalitetima i raznovrsnost programa iako variraju ocene od umereno konkurentne do konkurentne. Postojeći propisi relativno odgovaraju potrebama turista (pristup muzejima, spomenicima i sl.), kvalitet usluga je ocenjen pozitivno. Mane se ogledaju kvalitetu saobraćajne infrastrukture, pristupu informacijama o destinaciji kao i potrebnom vremenu putovanja do destinacije.

Zaključak je da generalni stav turista dovodi do percepcije konkurentnosti turizma Srbije što dalje vodi do generalno pozitivnije ocene.

Treća grupa ispitanika, koju čine organizatori putovanja, takođe ukazuje na drugačiju ocenu koja je svakako nepovoljnija u odnosu na turističku tražnju, s jedne strane, dok je neznatno viša u odnosu na ocenu internih stejkholdera (AS=3,03; SD=0.47). Opšti zaključak se nameće da privreda i stručna javnost kritički imaju rigidniji stav po pitanju ocene konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Ocena inostranih organizatora putovanja koji organizuju putovanja za Srbiji ukazuje na sledeće:

- Kao pokazatelji od izrazito negativnog uticaja na konkurentnost Srbije izdvojena je saobraćajna infrastruktura, imidž i prepoznatljivost turističkog proizvoda.
- Kao moguće slabosti konkurentske pozicije izdvajaju se brend Srbije kao garanciji kvaliteta, održavanje čistoće i higijeni pristupačnost turističkim lokalitetima.

- Srbija ima relativno umerenu ocenu konkurentnosti u pogodnosti klime za razvoj turizma, raznovrsnosti smeštajnih kapaciteta, razvijenosti suprastrukture, ponudi i raznolikosti programa, atraktivnosti, kvalitetu proizvoda, usluga kao i kvalitetu doživljaja u odnosu na definisani konkurentski set.

Istraživanje u ovoj disertaciji karakterišu određeni nedostaci i ograničenja čije prepoznavanje svakako može da posluži unapređenju istraživanja u budućnosti. Na osnovu njih potrebno je dati i preporuke kako bi se u budućim istraživanjima ti nedostaci predupredili.

Kao osnovna ograničenja izdvojena su:

1. Uzorak i raspodela upitnika;
2. Definisani pokazatelji konkurentnosti;
3. Nedostatak ocene koju bi dala Vlada Republike Srbije, odnosno, nadležni u ministarstvu za oblast turizma;
4. Odsustvo longitudinalnog istraživanja;

Istraživanje u disertaciji obuhvatilo je tri grupe ispitanika. Prvi deo istraživanja je obuhvatio 167 ispitanika. Buduća istraživanja bi trebalo da obezbede širi spektar ispitanika uključujući i Vladu i nadležno ministarstvo za oblast turizma. Potrebno je ustanoviti mehanizam kojim bi bio procentualno obuhvaćen veći broj preduzeća turističke privrede u odnosu na postojeći broj u Srbiji.

Drugi deo istraživanja obuhvata turiste u Srbiji. Kao ograničenje u istraživanju javio se broj ispitanika i geografska raspodela upitnika. Mali broj ispitanika obuhvaćen je u Beogradu pa je potrebno uspostaviti tešniji odnos prvenstveno sa hotelima i turističkim agencijama u cilju bliže saradnje za prikupljanje odgovora. Od ukupnog broja kontaktiranih hotela samo tri su bila voljna podržati istraživanje. Veći deo upitnika popunili su turisti koji su posetili region Zapadne Srbije. Buduća istraživanja bi trebalo da obuhvate bolju geografsku raspodelu upitnika kako bi bili prikupljeni podaci iz svih regiona odnosno područja Srbije koje turisti posećuju. Geografska raspodela upitnika može usloviti ograničenja u pogledu rezultata i zaključaka, koji nužno ne moraju biti različiti od rezultata koji bi bili dobijeni na nivou cele Srbije, ali se postavlja pitanje da li turisti koji su posetili druga područja u Srbiji mogu imati različitu percepciju konkurentnosti od onih anketiranih u ovom istraživanju. Potrebno je obuhvatiti šire profile inostranih turista, prvenstveno poslovne turiste, turiste koji posećuju rodbinu i prijatelje kao i one koji su došli zbog odmora i rekreacije. Takođe, u buduća istraživanja bi bilo poželjno uključiti i anketiranje domaće turističke tražnje.

Treći deo istraživanja obuhvata ocenu konkurentnosti koju daju inostrani turoperatori. Kao glavno ograničenje pokazao se odziv malog broja inostranih organizatora putovanja za učešće u istraživanju. Ukupno je anketni upitnik popunilo 33 turoperatora od kojih 10 uključuje Srbiju u svoja putovanja. Iako je to pokazatelj male zastupljenosti Srbije u programima inostranih organizatora putovanja svakako širi uzorak je neophodan za čvršću analizu jer su, prema postavljenom upitniku, indikatore konkurentnosti mogli ocenjivati samo



turoperatori koji organizuju putovanja za Srbiju. Takav pristup opravdan je činjenicom da indikatore konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije mogu oceniti oni organizatori putovanja koji bolje poznaju samu destinaciju (uključuju je u svoje programe). Potrebno bi bilo takođe obezbediti učešće turoperatora iz više zemalja kako bi istraživanje bilo sveobuhvatnije. Za dalja istraživanja distribuciju upitnika organizatorima putovanja bi bilo poželjno izvršiti preko Turističke organizacije Srbije postavljanjem anketnog upitnika na sajt. Navedeni pristup bi mogao biti podržan i na osnovu elektronskog biltena koji bi bio postavljen na sajtove značajne za organizatore putovanja kao što je na primer *eTurbo News*, gde bi pretplatnicima, organizatorima putovanja, bio upućen link koji bi vodio na elektronsku anketu na sajtu Turističke organizacije Srbije. Time bi se postigao širi uzorak i bolja geografska distribucija upitnika gde bi učešće moglo uzeti mnogo više zemalja. Ovaj pristup bi zahtevao i ulaganje značajnijih finansijskih sredstava u istraživanje. Pristup slanja propratnog pisma i linka za popunjavanje upitnika na adrese elektronske pošte organizatora putovanja se nije pokazao produktivnim jer navedeni subjekti nisu obraćali pažnju na pozive privatnog lica. Predlog drugačijeg pristupa ne isključuje slanje direktne elektronske pošte ali bi on morao biti zasnovan na pozivu zvanične organizacije svojim partnerima u drugim zemljama. Iz navedenog razloga mali broj pristiglih popunjenih upitnika potencijalno utiče na celokupne rezultate u trećem delu istraživanja što je dalje ograničilo zaključke i uporednu analizu zajedničkih pokazatelja.

Na osnovu uočenih ograničenja, u budućim istraživanjima bi bilo poželjno još preciznije definisati pokazatelje konkurentnosti. Pokazatelji u ovom istraživanju odabrani su na osnovu pregleda literature i zapažanja istraživača u cilju definisanja pokazatelja primenjivih na primeru Srbije kao turističke destinacije. Pokazalo se kao ograničenje istraživanja isključivanje faktora tražnja predviđenog Integrisanim modelom konkurentnosti. Faktor tražnja predstavlja svakako inovaciju u integrisanom modelu u odnosu na druge modele. S druge strane u ovom istraživanju pokušano je elemente na strani faktora tražnja obuhvatiti ocenom koju daje tražnja kao eksterni stejkholder. To je podrazumevalo uvođenje nove grupe ispitanika, inostranih turista, koji na osnovu sopstvenog doživljaja daju ocenu konkurentnosti u poređenju sa drugim destinacijama koje su posetili. S druge strane neopravdanim se pokazalo indikatore faktora tražnja isključiti iz ocene koju daju interni stejkholderi. Iako su određeni pokazatelji iz ove grupe uključeni u druge faktore prvog dela istraživanja, a najvećim delom u drugi deo istraživanja, problem se javio kod prvobitno predviđene upotrebe regresione analize za prvi deo istraživanja. Navedena analiza nije mogla biti korišćena s obzirom da podrazumeva predviđanje jedne varijable na osnovu drugih. U tom slučaju u potpunosti bi bilo opravdano predviđati varijablu tražnja na osnovu svih drugih varijabli (faktora) što u ovom slučaju nije bilo ni moguće, a ni opravdano. Isključivanjem tražnje kao faktora smanjio se i broj zajedničkih pokazatelja čije ocene bi se mogle međusobno uporediti. Važno je napomenuti da bi u interne stejkholdere bilo poželjno uključiti i lokalno stanovništvo koje uzima učešće u razvoju turizma pružajući direktan doprinos koji je, pre svega, zasnovan na isporuci usluga i iskustava. S druge strane, u grupu ispitanika bi trebalo uključiti i domaće turiste kako bi se dobila što svobuhvatnija ocena.

Buduća istraživanja bi trebalo da budu usmerena ka definisanju što više sveobuhvatnih ali zajedničkih pokazatelja kako bi se mogla dobiti jedinstvena ocena konkurentnosti. U tom

slučaju je potrebno uzeti u obzir i činjenicu da ne mogu sve grupe ispitanika predviđene ovim istraživanjem ocenjivati iste pokazatelje zbog same prirode poznavanja, okruženja, turističke privrede i uslova koji vladaju u destinaciji i na međunarodnom tržištu. Ponderisanju pokazatelja u tom slučaju bi trebalo posvetiti posebnu pažnju.

Odsustvo ocena koje bi dali nadležni u Vladi Republike Srbije, odnosno nadležnog ministarstva za oblast turizma, bilo je uslovljeno prelaznim periodom u formiranju Vlade i ministarstva, kad anije bilo moguće sprovesti anketu.

Ovakvo istraživanje bi trebalo u budućnosti biti primenjeno i u destinacijama konkurentskog seta kako bi se dobila preciznija ocena i uporedna analiza pokazatelja sa konkurentima. To bi stvorilo osnove boljeg ustanovljavanja konkurentne pozicije. Takođe za merene konkurentnosti bi bilo značajno i sprovesti analizu značaja i performansi indikatora kako bi se preciznije definisala značajnost pokazatelja za konkurentnosti i njihovo stanje (performanse) u odnosu na značaj. Takav pristup bi podrazumevao korišćenje IPA analize u istraživanju.

Pored ocene konkurentnosti u buduća istraživanja bi trebalo uključiti i benčmarking analizu. U tu svrhu pažnja bi trebalo da bude usmerena na definisani konkurentski set.

S obzirom da bi merenje konkurentnosti trebalo da bude kontinuiran proces praćenja položaja turističke destinacije u cilju njenog unapređenja kao jedno od ograničenja u ovom istraživanju javlja se i odsustvo longitudinalnog istraživanja odnosno korelacionog istraživanja koje bi uključilo više ponovljenih opservacija svih varijabli tokom dužeg perioda. Takav nedostatak bi mogao biti otklonjen kontinuiranim merenjem i upoređivanjem ostvarenih rezultata u različitim periodima.

Shodno tome da su u ovoj disertaciji uspostavljeni početni koraci i osnove razvoja mogućeg modela za merenje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije, uz sva ograničenja, navedena istraživanja se mogu smatrati inicijalnim testiranjem prilagođenog integrisanog modela koji može poslužiti kontinuiranom praćenju stanja konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

# Literatura

- Akkermans, H. (2001). Intelligent E-Business: From Technology to Value. *IEEE Intelligent Systems*, 16(4), 8-11.
- Analysing the World Pattern of International Tourism Flows* - Dostupno 31.3.2015. na pearsoned.co.uk, [http://wps.pearsoned.co.uk/ema\\_uk\\_he\\_cooper\\_essen\\_tour\\_1/214/54938/14064201.cw/content/index.html](http://wps.pearsoned.co.uk/ema_uk_he_cooper_essen_tour_1/214/54938/14064201.cw/content/index.html)
- Armenski T, at al. (2011). Destination competitiveness, a challenging process for Serbia, Human Geographies – *Journal of Studies and Research in Human Geography*, 5.1
- Armenski T, Marković, V, Davidović N, Jovanović, T. (2011). Integrated model of destination competitiveness, *Geographica Panonica*, vol. 15, No. 2
- Assaf, A. Alexander, J. (2012). Identifying and ranking the determinants of tourism performance: a global investigation. *Journal of travel research*. Vol. 51 (2012), No. 4, pp. 388-399
- Baggio, R. (2013). Studying complex tourism systems: a novel approach based on networks derived from a time series. *Proceedings of the XIV April International Academic Conference on Economic and Social Development, Moscow, April 2-5* - Dostupno na: <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1302/1302.5909.pdf> - Pristup sajtu mart, 2014.
- Bakić, O. (2009). *Marketing menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica
- Bakić, O. (2010). *Marketing u turizmu*. Univerzitet Singidunum, Beograd
- Banerjee, A. (2014). Human Resource Development in Tourism Industry in India: A Case Study of Jet Airways India Ltd. *Journal of Tourism: A Contemporary Perspective*, 1(1), 19-24.
- Barbosa, L.G.M, De Oliveira, C.T.F, Rezende, C. (2010). Competitiveness of tourist destinations: The study of 65 key destinations for the development of regional tourism, *Revista de Administração Pública. RAP*, vol. 44, núm. 5, septiembre-octubre, pp. 1067-1095 - Dostupno na: [www.scielo.br/pdf/rap/v44n5/v44n5a04.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n5/v44n5a04.pdf) – pristup sajtu jun, 2011
- Barros, C. P, Botti, L, Peypoch, N, Robinot, E, and Solonandrasana, B. (2011). Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives. *Tourism Management*, 32(1), 141-146.
- Bastakis, C., Buhalis, D., & Butler, R. (2004). The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management*, 25(2), 151-170.
- Biederman, P. S. (2008.) *Travel and Tourism: an industry primer*. Upper Saddle River, NJ: Pearson edu.
- Blank, C, Riedler, C, & Schobersberger, W. (2013). Academic Education in Health Tourism– Knowledge about and Willingness for Academic Training within the Field of Health Tourism: A Cross-Country Evaluation within the German-Speaking Alpine Area. *J Tourism Hospit*, 2(109), 2167-0269.
- Blanke, J., Chiesa, T., (2013). Executive Summary, in Blanke, J., Chiesa, T., (Eds.) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*, Geneva: World Economic Forum - Dostupno na:

- [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) - pristup sajtu novembar, 2015.
- Boniface, B. G, Cooper, C. (2005) *Worldwide Destinations, The geography of travel and tourism*, Fourth edition, Elsevier Butterworth-Heinemann
- Botti, L, Peypoch, N, Robinot, E, Solonadrasana, B. (2009). Tourism destination competitiveness: the French region case, *European Journal of Tourism Research*, 2(1), pp. 5–24., 2009.
- Bregoli, I, & Del Chiappa, G. (2013). Coordinating relationships among destination stakeholders: evidence from Edinburgh (UK). *Tourism Analysis*, 18(2), 145-155.
- Budenau, A. (2009). Environmental supply chain management in tourism: The case of large tour operators. *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1385-1392.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, Vol. 21 (1), pp. 97-116. - Dostupno na: [http://bournemouth.academia.edu/DimitriosBuhalis/Papers/73369/Marketing\\_the\\_competitive\\_destination\\_of\\_the\\_future](http://bournemouth.academia.edu/DimitriosBuhalis/Papers/73369/Marketing_the_competitive_destination_of_the_future) - Pristup sajtu, februar 2012.
- Buhalis, D. (2000). Relationships in the distribution channel of tourism: conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region, Co-published simultaneously in *International Journal of Hospitality & Tourism Administration (The Haworth Press, Inc.) Vol. 1, No. 1*, 2000, pp. 113-139;
- Buhalis, D. (2001). Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges, *Current Issues in Tourism*, 4 (3), 440-80
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2015 - Proceedings of the International Conference in Lugano, Switzerland, February 3 - 6, 2015* (pp. 377-389). Springer International Publishing.
- Buhalis, D., & Laws, E. (2001). *Tourism distribution channels: practices and processes*. In *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*, 7-32. Cengage Learning EMEA.
- Bukrart, A. J, Medlik, S. (1974). *Tourism: Past, Present And Future*. Heinemann Educational Books
- Čačić, K. (1980). *Izbor kanala prodaje sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam*. Jugoštampa, Beograd
- Čavlek, N. (1998). *Turoperatori i svjetski turizam*, Zagreb, Golden marketing.
- Čavlek, N. (2002). Tour operators and destination safety. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 478-496.
- Centre For Strategy and Evaluation Services, (2013) *Enhancing the Competitiveness of Tourism in the EU - 20 Cases of Innovation & Good Practice - Final Report* - Dostupno na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/monitoring-member-states/good-practice/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/monitoring-member-states/good-practice/index_en.htm) - Pristup sajtu, septembar, 2013.
- Chaitip, P, Chiabonsri, C, Kovacs, S, Balogh, P. (2010). A Structural Equation Model: Greece's Tourism Demand for Tourist Destination. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce* 2010, 1-2. [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/91116/2/11\\_Prasert%20A%20Structural\\_Apstr act.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/91116/2/11_Prasert%20A%20Structural_Apstr act.pdf) – Pristup sajtu, april, 2015.

- Chand, M., & Katou, A. A. (2012). Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian tour operator industry: A cross-national study. *Journal of World Business*, 47(2), 167-177.
- Cheng-Fei Lee, King, B. (2006). Assessing Destination Competitiveness. An Application to the Hot Springs Tourism Sector, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, Vol. 3, Issue 3, pp. 179-197.
- Chon, K.S, Guangrui, Z. Lew A.A. Ap, J. Yu, L. (2013). *Tourism in China*, Routledge
- Christian, M. Fernandez-Stark, K. Ahmed, G. Geref, G. (2011). *The Tourism Global Value Chain - Economic Upgrading and Workforce Development*, Duke - Center on Globalization, Governance & Competitiveness
- Coltman, M.M. (1989). *Tourism Marketing*. New York, Van Nostrand Reinhold
- Cooper, C. at al. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Cooper, C. et al. (1993). *Tourism. Principles and Practice*. London
- Cooper, C. et al. (2000). *Tourism – Principles and Practice*, Longman
- Corina, G. (2008) Evaluating the Competitiveness of the Tourism in Romania, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Vol. 17 Issue 2*, pp. 187-192
- Costa, A, Goma, C, Lopez, X. (2006). Indicators of the Competitive Position of Tourism in Catalonia, *In Statistical Institute of Catalonia, Cáceres (Spain), November 14-16 - Dostupno na: <http://biblio.idescat.cat/docs/docest/icptc.pdf>* - Pristup sajtu, jun, 2011.
- Cracolici, M, F, Rietveld, P, Nijkamp, P. (2006) Assessment of Tourist Competitiveness by Analysing Destination Efficiency. *Tinbergen Institute Discussion Paper No. TI 06-097/3*. - <http://ssrn.com/abstract=942729> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.942729> – Pristup sajtu, oktobar, 2012.
- Crotti, R., Masrahi, T., (Eds.) (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth through Shocks*, Geneva: World Economic Forum - [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) - – Pristup sajtu, oktobar 2015.
- Crouch G.I, Ritchie, J.R.B. (2006). Destination Competitiveness, u Dwyer, L, Forsyth P. editors, (2006). *International Handbook on the Economics of Tourism*, Edward Elgar
- Crouch, G., I. (2006). Destination Competitiveness: Insights Into Attribute Importance, *International Conference of Trends, Impacts and Policies on Tourism Development*, Hellenic Open University in Heraklion, Crete, June 15-18
- Crouch, G.I, Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, *Journal of Business Research* 44(3), 137–152
- Crouch, G.I. (2007). Measuring Tourism Competitiveness: Research, Theory and the WEF Index. *ANZMAC Annual Conference, Dunedin (University of Otago), New Zealand, December 3-5*, pp. 73-79., 2007, Dostupno na: [http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2007/papers/Crouch\\_1.pdf](http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2007/papers/Crouch_1.pdf) - Pristup sajtu, maj, 2013
- Crouch, G.I. (2008). Expert Judgment of Destination Competitiveness Attributes, *proceedings of Tourism and Hospitality Research, Training and Practice: “Where the 'bloody hell' are we?”: 18th Annual Council for Australian University Tourism and Hospitality Education (CAUTHE) Conference, Surfers Paradise, Qld., 11-14 February*, Griffith University, Gold Coast, Qld - <http://www.griffith.edu.au/conference/cauthe2008/cauthe-2008-proceedings.pdf> - Pristup sajtu, avgust, 2013

- Curtin, S. and Busby, G. (1999) Sustainable destination development: The tour operator perspective. *International Journal of Tourism Research* 1, 135–147.
- Davidson, R, Maitland, R, (2002). *Tourism Destinations, Hodder and Stoughton*, London
- De Keyser, R, Vanhove N, (1994). The Competitive Situation of Tourism in the Caribbean Area-Methodological Approach, *Tourism Review*, vol. 49 issue 3,
- Della Corte, V., Sciarelli, M., Cascella, C., & Del Gaudio, G. (2015). Customer satisfaction in tourist destination: The case of tourism offer in the city of Naples. *Journal of Investment and Management*, 4(1-1), 39-50.
- Department of Industry, Science and Resources (2001, October). *Destination competitiveness: Development of a model with application to Australia and the Republic of Korea*, Ministry of Culture and Tourism, Korea Research Institute, CRC for Sustainable Tourism and Australia-Korea Foundation.  
[http://www.dfat.gov.au/akf/program\\_activities/destination\\_competitiveness.pdf](http://www.dfat.gov.au/akf/program_activities/destination_competitiveness.pdf) - -  
 Pristup sajtu, jun 2009.
- Dolores, F, Rodrigues, M, Castaneda, A. (2008). Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view. *Tourism Management* 29 (2008) 163–179
- Dragicevic, V, Armenski, T, Jovicic, D. (2009). Analysis of the Competitiveness of Novi Sad as a Regional Congress Destination, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 247-256
- Dragičević, V, Jovičić, D, Blešić, I, Stankov, U, Bošković, D. (2012). Business tourism destination competitiveness: a case of Vojvodina province (Serbia), *Ekonomska istraživanja: znanstveno-stručni časopis. - Pula*, Vol. 25.2012, 2, pp. 311-331
- Du Toit, L, Fourie, J, Trew, D. (2010). The sources of comparative advantage in tourism, *Stellenbosch Economic Working Papers*, No. 01, 2010 - Dostupno na:  
[www.ekon.sun.ac.za/.../wp-01-2010.pdf](http://www.ekon.sun.ac.za/.../wp-01-2010.pdf)
- Duke, C. R., & Persia, M. A. (2015). Purchasing Issue Importance in Service Channels of Distribution: Tour Operators and Travel Agents. In *Proceedings of the 1993 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 405-408). Springer International Publishing.
- Dupeyras, A, MacCallum, N. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*, OECD Tourism Papers, 2013/02. doi:  
<http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>
- Đurašević S. (2008). *Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje*, CID Podgorica
- Dwyer, L, & Kim C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), pp. 369-414.
- Dwyer, L, Cvelbar, Lj. K, Mihalič, T, Koman, M. (2014). Integrated Destination Competitiveness Model: Testing Its Validity and Data Accessibility, *Tourism Analysis*, Volume 19, Number 1, pp. 1-17
- Dwyer, L, Forsyth, P, Dwyer, W. (2011). The Travel and Tourism Competitiveness Index as a Tool for Economic Development and Poverty Reduction. in L. Moutinho (ed.), *Strategic Management in Tourism*, 2nd ed. (p. 33-52).: CAB International, Wallingford, UK
- Dwyer, L, Forsyth, P, Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations, *Tourism Management*, 21 (1), pp. 9-22.
- Dwyer, L, Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: A model and Determinants“, *Current Issues in Tourism*, vol. 6, issue 5, pp. 375-376.

- Dwyer, L, Kim, C. (2004). Destination Competitiveness : A Model and Determinants, *Science*, 6(5), pp. 369-414
- Dwyer, L. Dragičević, V., Armenski T., Mihalič, T. Knežević Cvelbar, LJ, (2015). Achieving destination competitiveness: an importance–performance analysis of Serbia, *Current Issues in Tourism*. Accepted paper DOI: 10.1080/13683500.2014.944487
- Dwyer, L. Dragičević, V., Armenski T., Mihalič, T. Knežević Cvelbar, LJ. (2015). Modified IPA for evaluating tourism businesses strategies: comparison of Slovenia and Serbia. *International Journal of Tourism Research*. Accepted paper
- Dwyer, L., & Kim, C. W. (2001). Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea. *Canberra: Department of Industry Science and Resources*. - Dostupno na: [http://www.dfat.gov.au/akf/program\\_activities/destination\\_competitiveness.pdf](http://www.dfat.gov.au/akf/program_activities/destination_competitiveness.pdf) - - Pristup sajtu, jun 2009.
- Ekonomski fakultet, Beograd (2007). Mater plan turističke destinacije Donje Podunavlje. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, 2007. Dostupno na: <http://mtt.gov.rs/download/sektor-za-turizam/master-planovi/Masterplan%20DonjePodunavljeSkracena%20verzija.pdf> – pristup sajtu, maj 2015.
- Ekonomski fakultet, Beograd (2007). Mater plan turističke destinacije Gornje Podunavlje. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, 2007. Dostupno na: <http://mtt.gov.rs/download/sektor-za-turizam/master-planovi/MasterplanGornjePodunavlje.pdf> - pristup sajtu novembar, 2015.
- Enright M.J, Newton J. (2005). Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research (May 2005)*, 43 (4), pp. 339-350
- Enright, M.J, Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management*, 25(6), pp. 777-788
- Eraqi, M.I. (2009). Integrated quality management and sustainability for enhancing the competitiveness of tourism in Egypt, *International Journal of Services and Operations Management 2009 – 5(1)*, pp. 14 - 28
- Evans, N., Stonehouse, G., & Campbell, D. (2012). *Strategic management for travel and tourism*. Taylor & Francis
- Framke, W. (2002). The ‘destination’: A problematic Concept. *Proceedings, 10th Nordic Symposium for Tourism Researchers, Vasa -* <http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/demanda%20turistica/DESTINATION%20PROBLEMATIC%20CONCEPT.PDF> – Pristup sajtu mart, 2011.
- Fyall, A, at al. (2008). *Managing Visitor Attractions, New Directions*, Second Edition, Butterworth-Heinemann
- Fyall, A. et al, (2010) Diversity, Devolution, and Disorder,: the management of tourist destination in: Kozak, M, Gnoth, J. & Andreu, L. (2010). *Advances in Tourism Destination Marketing (Managing Networks)*. Routledge, Taylor and Fransis Group, Abingdon UK
- García-Caro, S. N, de Waal, A., & Buhalis, D. (2012). 24 Special Needs Customer Care Training for Tourism. Best Practice in Accessible Tourism: Inclusion, Disability, Ageing Population and Tourism, u: Buhalis, D, & Darcy, S. (Eds.). (2012). *Best Practice in Accessible Tourism*. Channel View Publications.



- Garrod, B. Fyall, A. Leask, A. & E. Reid. (2012). Engaging Residents as Stakeholders of the Visitor Attraction. *Tourism Management*, 33:1159-73.
- Gartner, W. C., & Bachri, T. (1994). Tour operators' role in the tourism distribution system: an Indonesian case study. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(3-4), 161-179.
- Go, F, Govers, R. (1999). The Asian perspective: which international conference destinations in Asia are the most competitive?“. *Journal of Convention & Exhibition Management*, vol. 1, no. 4, pp. 37-50.
- Gomezelj, D, Mihalic, T. (2008). Destination competitiveness: Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2): 294-307
- Gomezelj-Omerzel, D. (2005). Competitiveness of Slovenia as a tourist destination, Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members. *Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin*, Slovenia, 24–26 November 2005 - <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6573-03-9/gomezelj.pdf> - Pristup sajtu septembar, 2011
- Gomezelj-Omerzel, D. (2005). *Konkurenčnost Slovenije kot turistične destinacije*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta - <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/gomezelj504.pdf> - pristup sajtu, jun 2011.
- Gomezelj, D. & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness—Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management* 29, pp. 294–307.
- Gordon, I, Goodall, B. (1992). Resort Cycles and Development Process. *Built Environment*, Vol. 18, No. 1,
- Govers, R, Go, F.M. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness, *Tourism Management* 21, pp. 79-88, 2000.
- Gratzer, M, Winiwarter, W. (2003). A Framework for Competitive Advantage in eTourism, *10th International Conference on Information Technology and Travel & Tourism*, Helsinki, Finland, Springer-Verlag, January 2003 - <http://www.ifs.univie.ac.at/~ww/enter2003.pdf>, - <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/555/1/A%20framework%20for%20competitive%20advantage%20in%20etourism.pdf> - – Pistup sajtu, oktobar, 2009.
- Gruescu, R, Nanu, R, Pirvu, G. (2009). Destination Competitiveness: a Framework for Future Research, Entelequia. *Revista Interdisciplinara*, 9, Spring 2009. pp 197-209. Dostupno na: <http://www.eumed.net/entelequia/en.art.php?a=09a10> – Pristup sajtu, jun 2013.
- Gunn, C. A. (1988). *Vacationscape, Designing Tourist Regions*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Guo, W. (2014). The Application of Tourism Management Three-dimensional Practical Training Mode in University-enterprise Cooperation. *Studies in Asian Social Science*, 1(2), p73.
- Hanić, H. (2004) *Istraživanje tržišta i marketing informacioni sistemi*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu
- Hardy, A. L. & Beeton, R. J. S. (2001). Sustainable tourism or maintainable tourism: Managing resources for more than average outcomes. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(3), 168-192.
- Harrison, J. (2013). Book review: Critical Reflections on Regional Competitiveness: Theory, Policy, Practice. *Progress in Human Geography*, 37(3), 461-462



- Harrison, J. S. & Bosse, D. A. (2013). How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. *Business Horizons*, 56(3), 313-322
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, 38(3), pp. 239-245
- Haugland, S.A. Ness, H. Grønseth, B. Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 1, pp. 268–290
- Haywood, M. K. Legitimising the TALC as a Theory of Development and Change, u: Butler, W. R. (2006). *Tourism Area Life Cycle, Vol. 2, Conceptual And Theoretical Issues*, Channel View Publications, p 29.
- Hoarau, H., & Kline, C. (2014). Science and industry: Sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46, 44–61.
- Hong, W. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105-132
- Horwat Consultin Zagreb i Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu (2005). *Strategija turizma Republike Srbije*, Ministarstvo trgovine turizma i usluga Vlade Republike Srbije - <http://www.dgt.uns.ac.rs/download/ektur04v.pdf> -Pristup sajtu, maj 2011.
- Horwath Consulting, (2009). *Master planu za turističku destinaciju Kopaonik*, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, Beograd, 2009 - Dostupno na: <http://www.kopaonik.rs/kopaonik/wp-content/dokumenti/pdf/Horwath-Master-plan-Kopaonik.pdf> - Pristup sajtu, mart 2015.
- Hossting, Slovenija (2007). Sokobanja, Master plan turističke destinacije. Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije, 2007. Dostupno na: [http://www.opstinasokobanja.com/Dokumenta/Strategija-Master%20plan/sokobanja\\_masterplan\\_turisticke\\_destinacije.pdf](http://www.opstinasokobanja.com/Dokumenta/Strategija-Master%20plan/sokobanja_masterplan_turisticke_destinacije.pdf) - pristup sajtu mart, 2015.
- IMD (2013). World Competitiveness Yearbook 2012, Appendix I – Methodology and Principles of Analysis, p. 480 - <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/methodology.pdf> - pristup sajtu, maj 2013.
- Institut ekonomskih nauka (IEN) Beograd (2008). *Strategija razvoja turizma grada Beograda., Beograd, 2008.* - <http://www.beograd.rs/download.php/documents/strat-turizam.pdf> - pristup sajtu mart, 2015.
- Jamal, T. & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204
- Jonker, J.A, Heath, E.T, du Toit, C.M. (2004) The identification of management-process critical success factors that will achieve competitiveness and sustainable growth for South Africa as a tourism destination, *Southern African Business Review* 8(2), pp. 1-15 - [http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service\\_dept/docs/Sabview\\_Vol-8\\_2.pdf](http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/docs/Sabview_Vol-8_2.pdf) - - Pristup sajtu, jun 2011.
- Jovanović, S, Krstić, B, Janković-Milić, V. (2013). Identifikovanje faktora konkurentnosti turizma zemalja jugoistočne Evrope, *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, vol. 10, no. 2, str. 117-127
- Kester, J, Croce, V. (2011). Tourism Development in Advanced and Emerging Economies: What Does the Travel and Tourism Competitiveness Index Tell Us? In J. Blanke and T. Chiesa (Eds.), (2011) *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2011: Beyond the Downturn* (pp. 45-52). World Economic Forum, Geneva -

- [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TravelTourismCompetitiveness\\_Report\\_2011.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf) - Pristup sajtu septembar, 2013.
- Kim, C, Dwyer, L. (2003). Destination competitiveness and bilateral tourism flows between Australia and Korea. *Journal of Tourism Studies*, 14(2), pp. 55-67
- Kim, J.H, & Ritchie, J. R. B. (2013). Cross-cultural Validation of a memorable tourism experience scale (MTES). *Journal of Travel Research*, 53, 323–335.
- Kozak, M, Baloglu, S. (2011). *Managing and marketing tourist destinations : strategies to gain a competitive edge*, New York : Routledge, p. 57-58.
- Kozak, M, Rimmington, M. (1999) Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings, *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), pp. 273-283 - <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431999000341> - Pristup sajtu, april 2011.
- Kozak, M. (1999) Destination competitiveness measurement: Analysis of effective factors and indicators. The 39th. *European Regional Science Association Conference (No. 289)*. Vienna: European Regional Science Association - Dostupno na: <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa99/Papers/a289.pdf> – pristup sajtu. april 2013.
- Krešić, D, Prebrežac, D. (2011). Index of destination attractiveness as a tool for destination attractiveness assessment, *Tourism - An International Interdisciplinary Journal* 59(4), pp. 497-517
- Krupka, A., B, Zečević, B. (2003). *Report on appropriate measures aimed to facilitate and stimulate increased tourism, and to develop the tourism sector*, Savetodavni centar za ekonomska i pravna pitanja, Belgrade.
- Kulaç, R. A. O., Çeliktürk, L. T., & Çalhan, R. A. H. S. (2015). Assessing the significance of planning approaches in public administration: Case of Turkish Ministry of culture and Tourism strategic plan (2010-2014). In *3rd Mediterranean interdisciplinary forum on social sciences and humanities, MIFS 2015, 17-19 May 2015*, Barcelona, Spain, pp. 153-170
- Leask, A. (2010). Progress in Visitor Attraction Research: Towards More Effective Management, *Tourism Management* 31, pp. 155–166
- Leiper, N. (1995). *Tourism management*. Melbourne: RMIT Press.
- Leiper, N. (1995). *Tourism Management*, Collingwood, Vic.: TAFE Publications.
- Lopez-Carlos, A. (2007). Executive Summary, in *Excerpt form Global Competitiveness Report 2006/2007* by WEF in collaboration with IESE Business School and the support of/ y el apoyo de Anselmo Rubiralta Center for Globalization and Business Strategy - Dostupno na: [http://www.ieseinsight.com/casos/study\\_0089-e.pdf](http://www.ieseinsight.com/casos/study_0089-e.pdf) Pristup sajtu maj, 2013.
- Lorenzini, E., Calzati, V., & Giudici, P. (2011). Territorial brands for tourism development: A statistical analysis on the Marche region. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 540-560
- Lumsdon, L, Page S. (2007). *Tourism and transport – Issues and agenda for the new millennium*. Routledge; 1 edition
- Lumsdon, L. (1997). *Tourism Marketing*, International Tourism Business Press, London
- Mansfeld, Y., & Pizam, A. (Eds.). (2006). *Tourism, security and safety*. Routledge.
- Margetta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press

- Mariani, M. M., & Kylänen, M. (2014). The relevance of public-private partnerships in coopetition: empirical evidence from the tourism sector. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 106-125.
- Martin, X.S. at al. (2007). Chapter 1.1. The Global Competitiveness Index: Measuring the Productive Potential of Nations, in WEF (2007). *The Global Competitiveness Report 2007-2008*, WEF
- Martins, C., Costa, C., & Pacheco, O. R. (2013). E-business strategies for destination management organisations u: Santos, J, Serra, F, Águas, P (Eds.) *TMS Conference Series*. Faro. p. 47-56. ISBN 978-989-8472-41-0 Dostupno 8.5.2015. na <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/10828>
- Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Mathew, V. (2009). Sustainable Tourism: A Case of Destination Competitiveness in South Asia, *South Asian Journal of Tourism and Heritage* 2(1), pp. 83-89.
- Mazanec, J. A, Wober, K, & Zins, A. H. (2007). Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), pp.86-95
- McCabe, S. (2014). Situating the tourist. u: Adey, P. at all. (Eds.). (2014). *The Handbook of Mobilities*. Routledge
- McIntosh, W.R, Goeldner, R.C. (1986). *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, New York
- McIntyre, G. (1993). *Sustainable tourism development: Guide for Local Planners*, WTO, Madrid, 1993.
- Mechinda, P, Serirat, S, Popijit, N, Lertwannawit, A. (2010). The Relative Impact Of Competitiveness Factors And Destination Equity On Tourist's Loyalty In Koh Chang, Thailand, *International Business and Economics Research*, 9(10), (October), pp. 219-233
- Meng, F. (2006). *An Examination of Destination Competitiveness from the Tourists' Perspective: The Relationship between Quality of Tourism Experience and Perceived Destination Competitiveness*, PhD Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University
- Meyer D., (2014, February). *The Outbound Tour Operating Industry and Implications for Pro-Poor Tourism* - PPT Working Paper No. 17 - Dostupno 13.2.2014. na: <http://www.propoortourism.info/documents/Outbound2003WkP17.pdf>
- Middleton, V.T.C, Fyall, A, Morgan, M, Ranchold A. (2009). *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness, *Tourism Management*, 21(1), pp. 65-78
- Mill, J.S. (1885). *Principles Of Political Economy*. London.
- Mill, R.C. Morrison, A.M. (1992). *The Tourism System*. Englewood Cliffs
- Mill, R.C. Morrison, A.M. (2012). *The Tourism System*. Kendall Hunt Publishing Company, edition 7
- Milohnić, I, Jurdana, D.S. (2008). Tourist destination competitiveness: market challenges and evaluation systems, *27th International Conference on Organizational Science Development Knowledge for Sustainable Development*, March 19 – 21, 2008, Portorož, Slovenia - Dostupno na: <http://bib.irb.hr/datoteka/372544.rad-engl.doc> Pristup sajtu, novambar, 2011.
- Morrison, A. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Reutledge

- Moutinho, L. (2011). *Strategic management in tourism*, CAB International
- Murphy, P, Mark P, Brock S. (2000). The destination product and its impact on traveler perceptions. *Tourism Management*, 21, pp. 43-52
- Murphy, P. (2013). *Tourism. A Community Approach*. Routledge
- Murphy, P. E, Murphy, A. E. (2004). *Strategic management for tourism communities: bridging the gaps*, Chanel View Publications, p. 89-89.
- Negative Socio-Cultural Impacts From Tourism - Change or loss of indigenous identity and values* (2013, September), UNEP - Dostupno na: <http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/SectoralActivities/Tourism/FactsandFiguresaboutTourism/ImpactsofTourism/Socio-CulturalImpacts/NegativeSocio-CulturalImpactsFromTourism/tabid/78781/Default.aspx> - Pristup sajtu, septembar, 2013.
- Neuhofer, B, Buhalis, D, & Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), 36-46
- Newall, J.E. (1992). The challenge of competitiveness. *Business Quarterly* 56 (4), pp. 94–100.
- Omerzel, D.G. (2005). *Konkurenčnost Slovenije kot turistične destinacije*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, magistrsko delo
- Page, S. Hall, M. (2014). *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space*. Routledge
- Page, S. J. (2014). *Tourism management*. Routledge
- Papp, Z, Raffay, A. (2011). Factors influencing the tourism competitiveness of former socialist countries, Human Geographies. *Journal of Studies and Research in Human Geography* 5.2, pp. 21-30
- Paskaleva-Shapira, K. (2007). New paradigms in city tourism management: Redefining destination promotion. *Journal of Tourism Research* 46(1), 108-114.
- Pavlic, I, Perucic, D, Portolan, A. (2011) Tourists' satisfaction as an important tool for increasing tourism destination competitiveness in the globalization conditions – The case of Dubrovnik-Neretva county, *International Journal of Management Cases* 01/2011, pp.591-599
- Pavlović, D. (2010). *Indikatori konkurentnosti turističke destinacije sa posebnim osvrtom na Srbiju*. Prvi projektni zadatak, doktorske studije, Univerzitet Singidunum
- Pavlović, D. (2010). *Uloga destinacijskog menadžmenta u postizanju dugoročne konkurentnosti turističke destinacije*. Drugi projektni zadatak, doktorske studije, Univerzitet Singidunum
- Pearce, D. (1997). Competitive destination analysis in Southeast Asia, *Journal of Travel Research*, 35(4), 16–24
- Pearce, D. G. (2015). Destinations: Tourists' Perspectives from New Zealand. *International Journal of Tourism Research*, 17(1), 4-12.
- Petković, G, Zečević, B, Pindžo, R. (2011). Turizam kao deo nacionalne ekonomije, *Ekonomika preduzeća, Godina LIX, januar-februar*, str. 89-97. - Dostupno na: <http://scindeks-clanci.nb.rs/data/pdf/0353.../0353-443X1102089P.pdf> - pristup sajtu, novembar 2015.
- Pike, S, & Page, S. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*. 41:1-26
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*, Elsevier

- Pike, S. (2008). *Destination Marketing*. Butterwoth-Heinemann, Oxford
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology, and Competitive Strategy*. Wallingford: CAB International
- Popesku J. & Pavlović D. (2012). Tourist Destination Competitiveness: Case Study of Serbia. *4th Asia-Euro Conference 2012 in Tourism, Hospitality & Gastronomy, THE WAY FORWARD: EXPLORING MULTIDISCIPLINARY APPROACHES*, 28 November – 1 December, 2012 Lakeside Campus, Taylor's University, Subang Jaya, Malaysia e-ISBN 978-967-0173-09-2;
- Popesku, J. – redaktor (2008). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Popesku, J. & Pavlović, D. (2013). Competitiveness of Serbia as a Tourist Destination - Analysis of Selected Key Indicators, *Marketing*, 44(3), pp. 199-210.
- Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*. Univerzitet Singidunum, Beograd
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York
- Porter, M., E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Prideaux, B. (2009). *Resort Destinations, Evolution, Management and Development*, Elsevier
- Rabotić, B. (2009). *Turističko vođenje u savremenom turizmu*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum
- Rabotić, B. (2010). Teorijski koncepti turističke atrakcije, *Singidunum Revija*, Vol. 7, br. 2
- Republika Srbija, Autonomna Pokrajina Vojvodina, Izvršno Veće, Sekretarijat za privredu (2009). *Marketing strategija turizma Vojvodine, 2009* - Dostupno na: [http://www.spriv.vojvodina.gov.rs/spriv\\_files\\_for\\_download/MSTV-revizija.pdf](http://www.spriv.vojvodina.gov.rs/spriv_files_for_download/MSTV-revizija.pdf) - Pristup sajtu, mart 2015.
- Risteskia, M., Kocevskia, J., & Arnaudov, K. (2012). Spatial planning and sustainable tourism as basis for developing competitive tourist destinations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 44, 375-386.
- Ritchie, J.R.B, Crouch. G.I. (2003). *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing
- Robson, J., & Robson, I. (1996). From shareholders to stakeholders: Critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, 17(7), 533-540.
- Roque, V., Fernandes, G., Sardo, A., Martins, J., & Melo, A. (2013). The Importance of Tourism Offices in Promoting and Building the Image of a Destination in Rural Areas: The case of Serra da Estrela. *ORTE 2013 - International Conference on Rural Tourism* - Dostupno 8.5.2015. na [http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1636/1/\(5\)artigo%20das%20conf%20proceedings%20ORTE2013.pdf](http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1636/1/(5)artigo%20das%20conf%20proceedings%20ORTE2013.pdf)
- Sartori, A., Mottironi, C., & Corigliano, M. A. (2012). Tourist destination brand equity and internal stakeholders An empirical research. *Journal of vacation marketing*, 18(4), 327-340. p. 327.
- Schwab, K. (ed.) (2014) *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, Geneva: World Economic Forum, p. 329 - Dostupno na:



- [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf) - Pristup sajtu, jun 2015
- Schwab, K., Martin, X., S. (2013) *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, Geneva: World Economic Forum - Dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf) - - pristup sajtu novembar, 2015.
- Scott, B.R, Lodge, C.G, eds. (1985). *U.S. Competitiveness in the World Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- SemerciÖz, F.S, Donmez, D, Dursun, M. (2008). Relationships Between Destination Management Organizations and Destination Stakeholders: a Reasrch in Regions of Marmara, Aegean and Mediterranean in Turkey, *Ticaret ve Turizm Egitim Fakültesi Dergisi Yil: 2008 Sayı: 1 Education*, pp. 87-101.
- Sheehan, L,Rritchie, B. (2005). Destination Stakeholders Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research, Volume 32, Issue 3*, pp. 711-734
- Slabbert, E, Du Plessis, L. (2011). The Influence of Demographic Factors on Travel Behavior of Visitors to Nature Based Products in South Africa , *Book of Proceedings Vol.II – International Cconference on Tourism & Management Studies – Algrave 2011*, Dostupno na: [http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Ftmstudies.net%2Findex.php%2Fectms%2Farticle%2Fdownload%2F307%2F469&ei=wn05UvjIMMTQtAbtyYCYCg&usg=AFQjCNFGcF-A0lqUshwxZ5q\\_4igKIuAE3g&sig2=WdlxeEB\\_xm01nwjQQSSP5w&bvm=bv.52288139,d.Yms](http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Ftmstudies.net%2Findex.php%2Fectms%2Farticle%2Fdownload%2F307%2F469&ei=wn05UvjIMMTQtAbtyYCYCg&usg=AFQjCNFGcF-A0lqUshwxZ5q_4igKIuAE3g&sig2=WdlxeEB_xm01nwjQQSSP5w&bvm=bv.52288139,d.Yms) – Pristup sajtu, septembar, 2013
- Smith, A. (1970). *Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda 1776*. Kultura, Beograd
- Spasić, V. (2013). *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Stanford, D, Carter, R, & George, C. (2014). 11 Destination management and the green economy u: Delacy, T. at al (2014). *Travel, Tourism and Green Growth: Concept, Policy and Practice for Sustainable Tourism*. Routledge
- Stock, M., Clivaz, C., Crevoisier, O., Kebir, L., & Nahrath, S. (2014). The circulation of wealth. Resort development and touristic capital of place. *MAPS - Maison d'analyse des processus sociaux, Working Paper 5 – 2014/E*, Universite de Neuchatel - Dostupno na: <http://www2.unine.ch/cms/site/maps/op/edit/pid/11195> - - Pristup sajtu, januar, 2015.
- Stojčić, N. (2012). *Teorijski temelji i mjerenje konkurentnosti*. Poslovna izvrsnost, 6(2), 143-165.
- Swarbrooke, J., & Page, S. J. (2012). *Development and management of visitor attractions*. Routledge.
- Tomatis, J. (1992) The sustainable developement of tourism in Mediterenian area: How to curb the understrained and sometimes irresponsible competititon between tourist areas to attract visitors. Prema: Strategies for sustainable quality tourism council of Europe press u Čavlek, N. (1998). *Turoperatori i svjetski turizam*, Zagreb, Golden marketing
- Tourism Research Australia (2007) *A National Framework for Best Practice Destination Management Planning*. Tourism Research Australia, Department of Resources, Energy and Tourism, Govenment of Australia, Canberra, Australia <http://www.ret.gov.au/tourism/Documents/Tourism%20Industry%20Development/Bes>

- [t Practice Destination Management Planning Framework.pdf](#) - Pristup sajtu, februar 2010
- Tózsér, A, Lóránt, D. (2009) Destination management: necessity and tasks of tourism destination management in Hungary, *4th Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics* March 26 - 27. 2009, Debrecen, Hungary - <http://www.avacongress.net/pdf/216.pdf> - Pristup sajtu , april 2011.
- UNEP (2005). *Integrating Sustainability into Business: A Management Guide for Responsible Tour Operations* - [http://www.toinitiative.org/fileadmin/docs/publications/Sustainability\\_in\\_Business\\_-\\_Management.pdf](http://www.toinitiative.org/fileadmin/docs/publications/Sustainability_in_Business_-_Management.pdf) - Pristup sajtu maj, 2015
- Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment (2007). Poslovni (master) plan turističke destinacije Zlatibor-Zlatar. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, 2007. Dostupno na: <http://www.zlatibor.org.rs/sites/default/files/dokumenta/MasterplanZlatibora.pdf> - pristup sajtu mart, 2015.
- Unković, M. (2004.) *Savremena međunarodna trgovina*, Beogradska knjiga, Beograd
- UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid
- UNWTO (2015). *UNWTO Tourism Highlights, 2015 Edition* - UNWTO website <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416899> - Pristup sajtu, jun 2015
- UNWTO (2015). World Tourism Barometer. UNWTO website <http://mkt.unwto.org/barometer> - Pristup sajtu, mart 2015
- UNWTO (2015). Indicators of Sustainability for Tourism Destinations – <http://sdt.unwto.org/en/content/indicators-sustainability-tourism-destinations> – Pristup sajtu, april 2015
- USAID (2014). *A Brand Strategy for Serbian tourism, Selling Serbia and Belgrade to the World*.
- USAID, CAPS (2010) – Foreign Tour Operator’s Survey Reporting Tables, - dostupno na: <http://www.cf.am/files/news/125/0bfc5048e1fa27c5.pdf> - Pristup sajtu, mart 2010
- Vanhove, N. (2005). *The Economics of Tourism Destinations*. Elsevier Butterworth-Heinemann
- Vanhove, N. (2006). A Comparative Analysis of Competition Models for Tourism Destinations, in Kozak, M., Andreu, L, editors (2006) *Progress in Tourism Marketing*, Elsevier, 2006
- Vanhove, N. (2011). *The Economics of Tourism Destinations*. Routledge
- Vengesayi, S. (2003). A conceptual model of tourism destination competitiveness and attractiveness, *ANZMAC Conference Proceedings, 1-3 December 2003*, Adelaide, pp. 637-647
- Vila, T.D. Darcy, S. Gonzalez, E.A. (2015). Competing for the disability tourism market e A comparative exploration of the factors of accessible tourism competitiveness in Spain and Australia. *Tourism Management* 47 (2015) 261-272
- Vincent, D. R. (1990). *The information-based corporation-stakeholders economic and the technology investment*. Illinois: Dow Jones-Irwin
- Vives, X., (2010, September) *Coopetition, Tourism Business & Planning* – Dostupno na: [www.c4tourism.com/files/noticias/18\\_pdf\\_en.pdf](http://www.c4tourism.com/files/noticias/18_pdf_en.pdf)

- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management, 41*, 64-75
- Weaver, D. & Lawton, L. (2010). *Tourism management – fourth edition*, John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- WEF (2011). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, World economic forum
- Wei Chan-Hong, S. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. Physica-Verlag HD
- Wilde, S, Cox, D. (2008). Principal Factors Contributing to the Competitiveness of Tourism Destinations at Varying Stages of Development. *Proceedings of Tourism and Hospitality Research, Training and Practice: "Where the 'bloody hell' are we?": 18th Annual Council for Australian University Tourism and Hospitality Education (CAUTHE) Conference, Surfers Paradise, Qld., 11-14 February*, Griffith University, Gold Coast, Qld., - <http://www.griffith.edu.au/conference/cauthe2008/cauthe-2008-proceedings.pdf> - Pristup sajtu septembar, 2011
- Wilde, S.J. & Cox, C. (2008). Linking destination competitiveness and destination development: findings from a mature Australian tourism destination. Competition in Tourism: Business and Destination Perspectives, *Proceedings of the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference, Helsinki, Finland*, pp. 467-478 - [http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=comm\\_pubs](http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=comm_pubs) - Pristup sajtu septembar, 2011
- Wong, P. P., & Teoh, K. (2015). The influence of destination competitiveness on customer-based brand equity. *Journal of Destination Marketing & Management* - <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X15000232> - Pristup sajtu oktobar, 2015
- World Economic Forum (2013, September). *Travel and Tourism Competitiveness Report 2013* - <http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2013> - Pristup sajtu, septembar, 2013
- Xin, T. K., & Chan, J. K. L. (2014). Tour Operator Perspectives on Responsible Tourism Indicators of Kinabalu National Park, Sabah. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 144*, 25-34. - <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814041986> - Pristup sajtu, maj, 2015
- Yang, Y. Fik, T. (2014). Spatial effects in regional tourism growth. *Annals of Tourism Research 46*: 144-162
- Yoon, Y. (2002). *Development of a structural model for tourism destination competitiveness from a stakeholders' perspective*. PhD Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia
- Zečević, B. (2002). Dinamika razvoja turističkih destinacija – koncept životnog ciklusa, *Ekonomski anali, vol. 44*. (155)
- Zečević, B. (2011). Koncepti konkurentnosti turističkih destinacija: Značaj primenljivosti na slučaju Srbije (The concepts of competitiveness of tourist destinations: The importance and applicability in the case of Serbia), *Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede (New management and marketing methods to improve competitiveness of Serbian economy)*, Palić, pp. 461-472



Zikmund, W, Babin, B, Carr, J, Griffin, M. (2010) *Business Research Methods, 8th Edition*, South-Western College Pub

**Internet izvori:**

Free Sun - <http://www.freesun.be>

International Institute for Management Development - <http://www.imd.org>

Ministarstvo trgovine, turizma I telekomunikacija - Vlada Republike Srbije - <http://mtt.gov.rs/>

National Competitiveness Foundation of Armenia - <http://www.cf.am/eng/index.php>

Oxford Dictionaries - <http://www.oxforddictionaries.com>

Propoortourism - <http://www.propoortourism.info/>

UNDP - United Nations Development Programme - [www.undp.org](http://www.undp.org)

United Nations Environment Programme (UNEP) - <http://www.unep.org>

UNWTO - <http://pub.unwto.org>

World Economic Forum - <http://www.weforum.org>

World Travel and Tourism Council - [www.wttc.org](http://www.wttc.org)

# **PRILOG**

## SPISAK PRILOGA

Prilog 1. Podindeksi modela Svetskog ekonomskog foruma .....	249
Prilog 2. Anketa 1 – interni stejkholderi (onlajn anketa) .....	254
Prilog 3. Anketa 2 – turistička tražnja (ENG) .....	260
Prilog 4. Anketa 3 – inostrani organizatori putovanja (ENG) – onlajn anketa.....	262
Prilog 5. Anketa 3 – inostrani organizatori putovanja (NEM) – onlajn anketa.....	266
Prilog 6. Metoda glavnih komponenti .....	270
Prilog 7. Poslednjih pet (5) zemalja koje su turisti posetili pre Srbije .....	274
Prilog 8. Ocena zaineresovanosti turističke tražnje za Srbiju .....	275
Prilog 9. Koeficijenti korelacije za svaku grupu indikatora - Anketa 1 .....	276
Prilog 10. Post Hoc test – zajednički indikatori .....	293
Prilog 11. T statistika za posvećenost javnog i privatnog sektora obrazovanju kadrova.....	295

## Prilog 1. Podindeksi modela Svetskog ekonomskog foruma

### Model Svetskog ekonomskog foruma - tri podindeksa (do 2013)

#### Regulatorni okvir:

1. Politika razvoja i regulativni tokovi podrazumevaju merenje sledećih indikatora:
  - 1.01. Pretežnost (rasprostranjenost) stranog vlasništva u zemlji. Pokazatelj se odnosi na strano vlasništvo u preduzećima. (*WEF, EOS*)
  - 1.02. Imovinska prava. Pokazatelj se odnosi na zaštitu imovinskih prava i finansijskih sredstava u zemlji. (*WEF, EOS*)
  - 1.03. Poslovni uticaj pravila o direktnim stranim investicijama. Suštinski se ocenjuje koliko pravila podstiču ili odbijaju strane direktne investicije. (*WEF, EOS*)
  - 1.04. Zahtevi za izdavanje viza (ocene od 0 – za UN zemlje kojima je neophodna viza za dolazak u zemlju pre otpočinjanja putovanja, 0,70 – za zemlje čiji građani dobijaju vizu po dolasku, 0,50 za zemlje koje omogućavaju e-vize, do 1 - za zemlje kojima nije neophodna viza) (*UNWTO*)
  - 1.05. Otvorenost bilateralnih sporazuma iz oblasti avio-saobraćaja. Ocenu 0 dobijaju zemlje koje su u pogledu navedenog pokazatelja najrestriktivnije (najograničenije), a 38 zemlje koje su najliberalnije. (*WTO, ICAO, IATA*)
  - 1.06. Transparentnost vladine politike. Odnosi se na lakoću kojom preduzeća dobijaju informacije o promenama i politikama koje utiču na njihove aktivnosti. (*WEF, EOS*)
  - 1.07. Vreme potrebno za pokretanje biznisa. (*WB/IFC*)
  - 1.08. Troškovi neophodni za pokretanje biznisa. (*WB/IFC*)
  - 1.09. Indeks ograničenja u okviru obaveza prema GATS-u (Turizam)<sup>460</sup> (*WBI*)
2. Održivost životne sredine:
  - 2.10. Strogost propisa o zaštiti životne sredine. (*WEF, EOS*)
  - 2.11. Sprovođenje i primena donetih pravila o zaštiti životne sredine. (*WEF, EOS*)
  - 2.12. Održivost turističkog razvoja. (*WEF, EOS*)
  - 2.13. Emisija ugljen-dioksida. (*WB*)
  - 2.14. Nivo koncentracije štetnih materija. (*WB*)
  - 2.15. Ugrožene vrste (u odnosu na ukupni broj vrsta). (*IUCN*)
  - 2.16. Učešće u međunarodnim sporazumima iz oblasti zaštite životne sredine. Broj ratifikovanih sporazuma od 25 definisanih u modelu. (*IUCN*)
3. Bezbednost i sigurnost:
  - 3.17. Troškovi izazvani kriminalom i nasiljem. U kojoj meri učestalost kriminala i nasilja proizvode troškove poslovanja u zemlji. (*WEF, EOS*)
  - 3.18. Pouzdanost policijske službe. (*WEF, EOS*)
  - 3.19. Broj saobraćajnih nesreća. (*WHO*)
  - 3.20. Troškovi izazvani terorizmom. U kojoj meri pretnje od terorizma proizvode troškove poslovanja u zemlji. (*WEF, EOS*)
4. Zdravstvo i higijena:
  - 4.21. Broj lekara<sup>461</sup> u odnosu na 1000 stanovnika. (*WHO*)
  - 4.22. Pristup sanitarnoj infrastrukturi odnosu na broj stanovnika (toaleti, povezanost na kanalizacionu mrežu) (*WHO*)
  - 4.23. Pristup čistoj vodi za piće (razumni pristup je definisan kao dostupnost od najmanje 20 litara čiste vode po osobi u toku jednog dana od izvora koji je udaljen jedan kilometar od prebivališta). (*WHO*)
  - 4.24. Broj bolničkih ležajeva (u odnosu na 10 000 stanovnika). (*WHO*)
5. Prioritizacija turizma:
  - 5.25. Nivo prioriteta turizma kao privredne delatnosti. Koliko je turizam prioritet za Vladu. (*WEF, EOS*)
  - 5.26. Ulaganje u turizam (procenat državnog budžeta koji se odvaja za turizam). (*WTTC*)
  - 5.27. Efikasnost marketinga i brendiranja u privlačenju turista. (*WEF, EOS*)
  - 5.28. Sveobuhvatnost godišnjih podataka vezanih za turističku privredu. (*UNWTO*)

<sup>460</sup> GATS commitments restrictiveness index (Tourism)

<sup>461</sup> *Physicians* engl. – diplomci medicinskih fakulteta koji rade u bilo kojoj oblasti povezanoj sa medicinom (lekari, predavači, istraživači...)

5.29. Blagovremenost pružanja podataka vezanih za turističku privredu. (*UNWTO*)

### **Poslovno okruženje i infrastruktura**

6. Infrastruktura vazdušnog saobraćaja:
  - 6.30. Kvalitet infrastrukture vazdušnog saobraćanja. (*WEF, EOS*)
  - 6.31. Odnos raspoloživih mesta u avionu u odnosu na kilometražu (za svaki let posebno) u domaćem saobraćaju. (*IATA*)
  - 6.32. Odnos raspoloživih mesta u avionu u odnosu na kilometražu (za svaki let posebno) u međunarodnom saobraćaju. (*IATA*)
  - 6.33. Broj registrovanih poletanja u toku godinu dana (*IATA*)
  - 6.34. Broj aerodroma (u odnosu na 1 000 000 stanovnika) (*IATA*)
  - 6.35. Broj operativnih avio-kompanija (*IATA*).
  - 6.36. Mreža međunarodnog vazdušnog saobraćaja. (*WEF, EOS*)
7. Infrastruktura drumskog saobraćaja:
  - 7.37. Kvalitet puteva. (*WEF, EOS*)
  - 7.38. Kvalitet železničke infrastrukture. (*WEF, EOS*)
  - 7.39. Kvalitet lučke infrastrukture. Ocena lučkih kapaciteta ili, za kontinentalne zemlje, dostupnost luka i lučkih objekata. (*WEF, EOS*)
  - 7.40. Kvalitet mreže putne infrastrukture (*WEF, EOS*)
  - 7.41. Gustina puteva (*WEF, EOS*)
8. Turistička suprastruktura:
  - 8.42. Broj hotelskih soba (u odnosu na 100 stanovnika). (*UNWTO*)
  - 8.43. Prisustvo vodećih svetskih rent-a-kar kompanija (Avis, Budget, Europcar, Hertz, National Car Rental, Sixt i Thrifty). (Individualno istraživanje putem Interneta, *WEF*)
  - 8.44. Broj aparata/bankomata koji prihvataju Visa kartice. (*VISA*)
9. Infrastruktura informaciono-komunikacionih tehnologija:
  - 9.45. Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u *B2B* transakcijama. (*WEF, EOS*)
  - 9.46. Upotreba Interneta u *B2C* transakcijama. (*WEF, EOS*)
  - 9.47. Broj individualnih Internet korisnika. (*ITU*)
  - 9.48. Broj telefonskih linija (u odnosu na 100 stanovnika). (*ITU*)
  - 9.49. Broj pretplatnika brzog Interneta. (*ITU*)
  - 9.50. Broj mobilnih pretplatnika (u odnosu na 100 stanovnika). (*ITU*)
  - 9.51. Broj mobilnih *broadband* pretplatnika. (*ITU*)
10. Konkurentnost cena u turističkoj privredi:
  - 10.52. Visina cena avio-karata i aerodromskih usluga (*IATA*)
  - 10.53. Paritet kupovne moći. (*WB*)
  - 10.54. Obim i efekat oporezivanja. (*WEF, EOS*)
  - 10.55. Cena dizel goriva ( *US\$* centi po litru). (*WB*)
  - 10.56. Indeks cena hotelskih usluga (prosečna cena sobe u hotelima prve kategorije u svakoj zemlji za određenu godinu u *US\$*). (*Deloitte-STR Global and Smith Travel Research*)

### **Prirodni, kulturni i ljudski resursi**

11. Ljudski resursi
  - 11.57. Upis osnovnog obrazovanja. (*UNESCO, OECD*)
  - 11.58. Upis srednjeg obrazovanja. (*UNESCO*)
  - 11.59. Kvalitet obrazovnog sistema. (*WEF, EOS*)
  - 11.60. Dostupnost specijalizovanih istraživanja i obuke – lokalni nivo (*WEF, EOS*)
  - 11.61. Obim obuke osoblja – obuka i investiranje kompanija u razvoj zapošljavanja. (*WEF, EOS*)
  - 11.62. Praksa zapošljavanja i otpuštanja. (*WEF, EOS*)
  - 11.63. Jednostavnost zapošljavanja strane radne snage. (*WEF, EOS*)
  - 11.64. Zaraženost HIV virusom (procenat odraslih između 15 i 49 godina). (*WB*)
  - 11.65. Uticaj HIV-a na poslovanje – ozbiljnost uticaja u narednih 5 godina. (*WEF, EOS*)
  - 11.66. Očekivani životni vek od rođenja. (*WB*)
12. Afiniteti za turizam:

- 12.67. „Otvorenost turizma“<sup>462</sup> (odnos između turističke potrošnje i turističkih prihoda u ukupnom društvenom proizvodu). (*UNWTO, IMF*)
- 12.68. Stav lokalnog stanovništva prema stranim posetiocima. (*WEF, EOS*)
- 12.69. Preporuka produžetka poslovnog putovanja. (*WEF, EOS*)
- 12.70. Stepen orijentacije na potrošače. (*WEF, EOS*)
13. Prirodni resursi:
- 13.71. Broj prirodnih znamenitosti (deo svetske baštine). (*UNESCO*)
- 13.72. Kvalitet prirodnog okruženja. (*WEF, EOS*)
- 13.73. Ukupan broj životinjskih vrsta (sisari, ptice, vodozemci). (*IUCN*)
- 13.74. Zaštita suvozemnih bioma. (*Yale University-CIESIN*)
- 13.75. Zaštićena morska područja. Zemlje bez mora su isključene. (*Yale University-CIESIN*)
14. Kulturni resursi:
- 14.76. Broj kulturnih znamenitosti od svetskog značaja - običajna, usmena baština i nematerijalno kulturno nasleđe. (*UNESCO*)
- 14.77. Sportski stadioni. (*Booz & Company*)
- 14.78. Broj međunarodnih izložbi i sajмова. (*ICCA*)
- 14.79. Izvoz proizvoda „kreativne privrede“ (filmovi, fotografije, nakit, muzika, knjige itd.) i učešće u ukupnom svetskom „izvozu“. (*UNCTAD*)

### Model Svetskog ekonomskog foruma - četiri podindeksa (2015.)

#### 1. Omogućeno okruženje

##### 2. Poslovno okruženje

- 2.01. Imovinska prava. Pokazatelj se odnosi na zaštitu imovinskih prava i finansijskih sredstava u zemlji. (*WEF, EOS*)
- 2.02. Poslovni uticaj pravila o direktnim stranim investicijama. Suštinski se ocenjuje koliko pravila podstiču ili odbijaju strane direktne investicije. (*WEF, EOS*)
- 2.03. Efikasnost pravnog okvira u rešavanju sporova. (*WEF, EOS*)
- 2.04. Efikasnost pravnog okvira po pitanju složenosti propisima. (*WEF, EOS*)
- 2.05. Neophodno vreme za dobijanje građevinskih dozvola (WB)
- 2.06. Troškovi pribavljanja građevinskih dozvola (WB/IFC)
- 2.07. Obim tržišne dominacije (*WEF, EOS*)
- 2.08. Vreme potrebno za pokretanje biznisa. (*WB/IFC*)
- 2.09. Troškovi neophodni za pokretanje biznisa. (*WB/IFC*)
- 2.10. Obim i efekat oporezivanja na podsticaje za rad. (*WEF, EOS*)
- 2.11. Obim i efekat oporezivanja na investicije. (*WEF, EOS*)
- 2.12. Ukupna poreska stopa. (*WB/IFC*)
- 2.13. Stopa poreza za doprinose. (*WB/IFC*)
- 2.14. Porez na prihod. (*WB/IFC*)
- 2.15. Ostale porezne stope. (*WB/IFC*)

#### 3. Bezbednost i sigurnost

- 3.01. Troškovi izazvani kriminalom i nasiljem. U kojoj meri učestalost kriminala i nasilja proizvode troškove poslovanja u zemlji. (*WEF, EOS*)
- 3.02. Pouzdanost policijske službe. (*WEF, EOS*)
- 3.03. Troškovi izazvani terorizmom. U kojoj meri pretnje od terorizma proizvode troškove poslovanja u zemlji. (*WEF, EOS*)
- 3.04. Indeks terorističkih incidenata (START)
- 3.05. Stopa samoubistava (UNODC)

#### 4. Zdravstvo i higijena

- 4.01. Broj lekara<sup>463</sup> u odnosu na 1000 stanovnika. (*WHO*)
- 4.02. Pristup sanitarnoj infrastrukturi odnosu na broj stanovnika (toaleti, povezanost na kanalizacionu mrežu) (*WHO*)

<sup>462</sup> Tourism openness

<sup>463</sup> *Physicians* engl. – diplomci medicinskih fakulteta koji rade u bilo kojoj oblasti povezanoj sa medicinom (lekari, predavači, istraživači...)

- 4.03. Pristup čistoj vodi za piće (*WHO*)
- 4.04. Broj bolničkih ležajeva (u odnosu na 10 000 stanovnika). (*WHO*)
- 4.05. Prevalencija HIV-a (*WB/UNAIDS*)
- 4.06. Učestalost Malarije (*WHO/CDC*)
- 5. Ljudski resursi i tržište rada
  - 5.01. Upis osnovnog obrazovanja. (*UNESCO, OECD, SITEAL*)
  - 5.02. Upis srednjeg obrazovanja. (*UNESCO, UNICEF, SITEAL*)
  - 5.03. Obim investiranja u obuku zaposlenih (*WEF, EOS*)
  - 5.04. Postupanje prema kupcima (*WEF, EOS*)
  - 5.05. Praksa zapošljavanja i otpuštanja. (*WEF, EOS*)
  - 5.06. Jednostavnost nalaženja kvalifikovanih radnika (*WEF, EOS*)
  - 5.07. Jednostavnost zapošljavanja strane radne snage. (*WEF, EOS*)
  - 5.08. Plata i produktivnost. Odnos plate i produktivnosti (*WEF, EOS*)
  - 5.09. Učešće ženske radne snage (*ILO*)
- 6. Informaciono-komunikacione tehnologije
  - 6.01. Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u *B2B* transakcijama. (*WEF, EOS*)
  - 6.02. Upotreba Interneta u *B2C* transakcijama. (*WEF, EOS*)
  - 6.03. Broj individualnih Internet korisnika. (*ITU*)
  - 6.04. Broj pretplatnika brzog Interneta. (*ITU*)
  - 6.05. Broj mobilnih pretplatnika (u odnosu na 100 stanovnika). (*ITU*)
  - 6.06. Broj mobilnih *broadband* pretplatnika. (*ITU*)
  - 6.07. Pokrivenost mrežom mobilne telefonije (*ITU*)
  - 6.08. Kvalitet snabdevanja električnom energijom (*WEF, EOS*)

### **Politika turizma i omogućavanje uslova**

- 7. Davanje prioriteta turizmu
  - 7.01. Nivo prioriteta turizma kao privredne delatnosti. Koliko je turizam prioritet za Vladu. (*WEF, EOS*)
  - 7.02. Ulaganje u turizam (procenat državnog budžeta koji se odvaja za turizam). (*WTTC*)
  - 7.03. Efikasnost marketinga i brendiranja u privlačenju turista. (*WEF, EOS*)
  - 7.04. Sveobuhvatnost godišnjih podataka vezanih za turističku privredu. (*UNWTO*)
  - 7.05. Blagovremenost pružanja podataka vezanih za turističku privredu. (*UNWTO*)
  - 7.06. Rejting brend strategije (Bloom Consulting Country Brand Ranking)
- 8. Međunarodna otvorenost
  - 8.01. Zahtevi za izdavanje viza (*UNWTO*)
  - 8.02. Otvorenost bilateralnih sporazuma iz oblasti avio-saobraćaja. (*WTO, ICAO, IATA*)
  - 8.03. Broj regionalnih trgovinskih sporazuma koji su na snazi (*WTO*)
- 9. Konkurentnost cena
  - 9.01. Visina cena avio-karata i aerodromskih usluga (*IATA*)
  - 9.02. Indeks cena hotelskih usluga (prosečna cena sobe u hotelima prve kategorije u svakoj zemlji za određenu godinu u US\$). (*Deloitte-STR Global and Smith Travel Research*)
  - 9.03. Paritet kupovne moći. (*WB*)
  - 9.04. Cena dizel goriva ( US\$ centi po litru). (*WB*)
- 10. Održivost životne sredine
  - 10.01. Strogost propisa o zaštiti životne sredine. (*WEF, EOS*)
  - 10.02. Sprovođenje i primena donetih pravila o zaštiti životne sredine. (*WEF, EOS*)
  - 10.03. Održivost turističkog razvoja. (*WEF, EOS*)
  - 10.04. Nivo koncentracije čestica u vazduhu (*Yale University and Columbia University*)
  - 10.05. Učešće u međunarodnim sporazumima iz oblasti zaštite životne sredine. Broj ratifikovanih sporazuma (*IUCN*)
  - 10.06. Korišćenje vode (*World Resources Institute*)
  - 10.07. Ugrožene vrste (u odnosu na ukupni broj vrsta). (*IUCN*)
  - 10.08. Promene šumskih predela (*YCELP/ CIESIN*)
  - 10.09. Tretman otpadnih voda (*YCELP/ CIESIN*)
  - 10.10. Pritisak ribolova (lov ljuskara) (*YCELP/ CIESIN*)

### **Infrastruktura**

- 11. Infrastruktura vazdušnog saobraćaja

- 11.01. Kvalitet infrastrukture vazdušnog saobraćanja. (WEF, EOS)
- 11.02. Odnos raspoloživih mesta u avionu u odnosu na kilometražu (za svaki let posebno) u domaćem saobraćaju. (IATA)
- 11.03. Odnos raspoloživih mesta u avionu u odnosu na kilometražu (za svaki let posebno) u međunarodnom saobraćaju. (IATA)
- 11.04. Broj registrovanih poletanja u odnosu na 1000 stanovnika (Strategy&)
- 11.05. Broj aerodroma (u odnosu na 1 000 000 stanovnika) (IATA)
- 11.06. Broj operativnih avio-kompanija (IATA).
- 12. Infrastruktura drumskog saobraćaja i lučka infrastruktura
  - 12.01. Kvalitet puteva. (WEF, EOS)
  - 12.02. Kvalitet železničke infrastrukture. (WEF, EOS)
  - 12.03. Kvalitet lučke infrastrukture. Ocena lučkih kapaciteta ili, za kontinentalne zemlje, dostupnost luka i lučkih objekata. (WEF, EOS)
  - 12.04. Kvalitet mreže putne infrastrukture (WEF, EOS)
  - 12.05. Gustina puteva (IRF Geneva, World Road Statistics WRS)
  - 12.06. Gustina železničke mreže (WB)
  - 12.07. Gustina asfaltiranih puteva (IRF Geneva, World Road Statistics WRS)
- 13. Infrastruktura za pružanje turističkih usluga
  - 13.01. Broj hotelskih soba (u odnosu na 100 stanovnika). (UNWTO)
  - 13.02. Preporuka produžetka poslovnih putovanja (WEF, EOS)
  - 13.03. Prisustvo vodećih svetskih rent-a-kar kompanija (Individualno istraživanje putem Interneta, WEF)
  - 13.04. Broj aparata/bankomata koji prihvataju Visa kartice. (VISA)

#### **Prirodni i kulturni resursi**

- 14. Prirodni resursi
  - 14.01. Broj prirodnih znamenitosti (deo svetske baštine). (UNESCO)
  - 14.02. Ukupan broj životinjskih vrsta (sisari, ptice, vodozemci). (IUCN)
  - 14.03. Ukupna zaštićena područja (United Nations Statistics Division)
  - 14.04. Digitalna tražnja za turizmom u prirodi (onlajn pretrage) (Bloom Consulting)
  - 14.05. Kvalitet prirodnog okruženja. (WEF, EOS)
- 15. Kulturni resursi i poslovna putovanja
  - 15.01. Broj kulturnih znamenitosti od svetskog značaja (UNESCO)
  - 15.02. Usmena i nematerijalna kulturna baština (UNESCO)
  - 15.03. Broj velikih sportskih stadiona (Strategy&, based on Worldstadiums.com)
  - 15.04. Broj sastanaka međunarodnih udruženja (ICCA)
  - 15.05. Digitalna tražnja za kulturnim turizmom i zabavom (onlajn pretrage) (Bloom Consulting)



## Prilog 2. Anketa 1 – interni stejkholderi (onlajn anketa)

Poštovani,

Upitnik koji se nalazi pred Vama je deo istraživanja o konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Konkurentnost turističke destinacije zavisi od velikog broja indikatora, a određeni broj je sadržan u ovom upitniku.

Molim Vas da date odgovore na pitanja i obeležite ocenu koja najpribližnije odražava Vaš stav za svaki od navedenih indikatora konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

Vaši odgovori su od suštinskog značaja i velike pomoći. Hvala unapred na spremnosti da podržite istraživanje.

### Pokazatelji konkurentnosti turističke destinacije

1. Polazeći od pretpostavke da Češka, Slovenija, Mađarska, Bugarska, Poljska, Slovačka, Rumunija predstavljaju osnovne konkurente Srbiji kao turističkoj destinaciji, molimo Vas da pored njih navedete još do tri (3) destinacije za koje smatrate da su bitni konkurenti Srbiji na međunarodnom turističkom tržištu.  
Ukoliko nemate ni jedan izbor pređite na sledeće pitanje
2. Navedite tri (3) zemlje koje će prema Vašem mišljenju predstavljati najznačajnije izvore turista za Srbiju kao turističku destinaciju u periodu do 2020. godine.
3. Molimo Vas da prema Vašem mišljenju date ocenu za svaki od navedenih pokazatelja stanja konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije. Molimo Vas da ocenite pokazatelje prema sledećoj skali:

### Prirodni i kulturni resursi

	1. Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	2. Konkurentna (loša ocena)	3. Umereno konkurentna (srednja ocena)	4. Konkurentna (dobra ocena)	5. Izrazito konkurentna (odlična ocena)
Kulturno-istorijske znamenitosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arhitektonske karakteristike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura i tradicija (raznovrsnost kuhinje, tradicionalna umetnost, narodni običaji, muzika, kulturni predeli i tradicionalna sela)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogodnost klime za razvoj turizma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netaknuta priroda, pejzaži, prirodne lepote i zaštićena prirodna dobra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biljni i životinjski svet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Održavanje čistoće i higijena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Stvoreni resursi

	1. Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	2. Nekonkurentna (loša ocena)	3. Umereno konkurentna (srednja ocena)	4. Konkurentna (dobra ocena)	5. Izrazito konkurentna (odlična ocena)
Kvalitet i raznovrsnost u strukturi smeštaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet i raznovrsnost hrane i pića	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponuda restorana, kafića i barova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapaciteti za kongresni i poslovni turizam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aerodromska infrastruktura, kvalitet i efikasnost usluge na aerodromima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet saobraćajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportovi na vodi (plivanje, skijanje...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zimski sportovi (skijanje, <i>snowboard</i> ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportske aktivnosti (golf, tenis, odbojka, biciklizam...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avanturističke/adrenalinske aktivnosti (rafting, bandži džamping, pejt bol...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šoping i kvalitet robe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnos kvalitet/novac u okviru turističke destinacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponuda, raznovrsnost i kvalitet zabave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponuda, raznovrsnost i kvalitet noćnog života	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponuda i raznovrsnost događaja (sport, festivali...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizovani obilasci turističkih znamenitosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seoski turizam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tematski parkovi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdravstveni turizam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kružne ture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gradski odmor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Potpomažuci faktori

	1. Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	2. Nekonkurentna (loša ocena)	3. Umereno konkurentna (srednja ocena)	4. Konkurentna (dobra ocena)	5. Izrazito konkurentna (odlična ocena)
Raspoloživost zdravstvenih i medicinskih usluga za turiste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raspoloživost telekomunikacionih usluga za turiste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivo dostignutih standarda u pružanju usluga turistima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svest zaposlenih u turizmu o važnosti kvaliteta usluga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo potrošača kvalitetom usluga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postojanje programa obuke za unapređenje kvaliteta usluga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postojanje i kvalitet programa za praćenje satisfakcije turista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva prema turistima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podrška lokalnog stanovništva razvoju turizma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efikasnost i ponašanje carinskih službenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raspoloživost banaka, menjačnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Održavanje veza sa emitivnim tržištima (sportske, etničke, religijske, poslovne i trgovinske)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razdaljina, vreme leta, do Srbije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Menadžment

	1. Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	2. Konkurentna (loša ocena)	3. Umereno konkurentna (srednja ocena)	4. Konkurentna (dobra ocena)	5. Izrazito konkurentna (odlična ocena)
Veze između Turističke organizacije Srbije i privrede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veze između lokalnih turističkih organizacija i privrede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postojeća vizija razvoja turizma Srbije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklađenost politike, planiranja i razvoja turizma sa definisanom strategijom razvoja turizma Srbije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrisanost razvoja turizma u celokupni privredni razvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklađenost razvoja turizma sa potrebama i željama turista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklađenost proizvoda turizma Srbije sa preferencijama potrošača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posvećenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posvećenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obuka i edukacija radne snage prema potrebama turista (posetilaca)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnos javnog sektora prema održivom razvoju turizma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnos privatnog sektora prema održivom razvoju turizma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postojanje zakona i propisa koji štite životnu sredinu i kulturno nasleđe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postojanje istraživanja i praćenja uticaja turizma na životnu sredinu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podrška države događajima i manifestacijama (sportske manifestacije, festivali...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputacija Turističke organizacije Srbije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imidž Srbije kao turističke destinacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poznavanje proizvoda konkurentskih turističkih destinacija od strane menadžera u turističkim destinacijama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Uslovi okruženja

	1. Izrazito nekonkurentna (najniža ocena)	2. Nekonkurentna (loša ocena)	3. Umereno konkurentna (srednja ocena)	4. Konkurentna (dobra ocena)	5. Izrazito konkurentna (odlična ocena)
Poslovno okruženje u destinaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saradnja i odnosi između preduzeća turističke privrede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurentski odnosi između preduzeća turističke privrede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povezanost preduzeća turističke privrede sa drugim delatnostima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etičko poslovanje preduzeća turističke privrede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektivnost i sposobnosti upravljanja u TO i preduzećima turističke privrede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Državne mere za unapređenje poslovnog okruženja u destinaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnos okruženja prema investiranju u razvoj turizma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udaljenost većih emitivnih tržišta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potrebno vreme putovanja od većih emitivnih tržišta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivo tehnoloških promena u poslovanju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Primena Informaciono-komunikacione tehnologije u nastupu na tržištu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politička stabilnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet pravnog/regulatornog okruženja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vladina politika razvoja turizma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interes investitora za ulaganje kapitala u turizam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cene smeštaja u turističkoj destinaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cene aranžmana inostranih turoperatora za Srbiju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cene robe u maloprodaji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devizni kurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Molimo Vas da date odgovore na sledeća pitanja koja su neophodna za statističku obradu**

#### 4. Pol

Muški

- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 i više
- Ženski

5. **Godine**

6. **Obrazovanje**

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Visoka škola
- Fakultet
- Master/magistratura/doktorat

7. **Molimo navedite oblast u kojoj ste zaposleni:**

- Državni organi i organizacije
- Turističke organizacije (lokalne, regionalna, nacionalna) Organizatori putovanja i turističke agencije
- Hotelijerstvo i restoraterstvo
- Univerzitet/Visoka škola
- Vodička služba
- Aviokompanije i druga saobraćajna preduzeća
- Student poslediplomskih studija
- Drugo: \_\_\_\_\_

8. **Koliko godina ste zaposleni u oblasti koja je povezana sa turizmom:**

- 1-5
- 6-10
- 11-15

- 16-20
- 21 i više
- Nisam do sada
- radio/radila u turizmu

**Prilog 3. Anketa 2 – turistička tražnja (ENG)**

The questionnaire, which is in front of you is a part of the research about the competitiveness of Serbian tourism. Please take a few minutes of your time and answers the questions. Your answers will help to measure the competitiveness of Serbia as a tourist destination.

WE APPRECIATE YOUR OPINION

**1. Have you visited Serbia before:**

<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	Only once
<input type="checkbox"/>	Twice
<input type="checkbox"/>	More then twice: _____ (specify)

**2. Specify the last five (5) countries that you have visited beside Serbia.**

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

**3. How many vacation(s) do you take per year?**

<input type="checkbox"/>	One vacation a year
<input type="checkbox"/>	Two vacations a year
<input type="checkbox"/>	Three vacations a year
<input type="checkbox"/>	More then three vacations a year

**4. Select periods of the year when you usually travel:**

<input type="checkbox"/>	December to February
<input type="checkbox"/>	March to May
<input type="checkbox"/>	June to August
<input type="checkbox"/>	September to November
<input type="checkbox"/>	Throughout the year

**5. Specify the main reason for your visit to Serbia:**

<input type="checkbox"/>	Business
<input type="checkbox"/>	Visiting relatives and friends
<input type="checkbox"/>	Leisure and recreation

**6. How was your trip to Serbia organised?**

<input type="checkbox"/>	By tour operator/travel agency
<input type="checkbox"/>	Individually

**7. In which country do you live (your residency)? \_\_\_\_\_**

**8. How many nights you intend to stay in Serbia?**

<input type="checkbox"/>	No overnights
<input type="checkbox"/>	1-3 nights
<input type="checkbox"/>	4-7 nights
<input type="checkbox"/>	More then 7 nights

**9. Do you plan to re-visit Serbia?**

<input type="checkbox"/>	Yes
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	Not sure

**10. Where have you found the information on Serbia? (You may chose more than one answer)**

<input type="checkbox"/>	Tourist agency
<input type="checkbox"/>	Tourist guides / brochures
<input type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	Word of mouth / recommendation
<input type="checkbox"/>	Newspapers / Magazines
<input type="checkbox"/>	TV/Radio
<input type="checkbox"/>	Tourist fairs / Exhibitions
<input type="checkbox"/>	I have not had any information on Serbia

**11. Regarding to your acquaintance to other destinations, please rate the key elements of Serbia's competitiveness as a tourist destination.**

Please use the scale (from 1 to 5):

Where 1 – “Extremely uncompetitive” is the lowest score; 5 – “Extremely competitive” is excellent score

	Extremely uncompetitive (the lowest score)	Non competitive (poor score)	Moderately competitive (mean score)	Competitive (good score)	Extremely competitive (excellent score)
Access to information about the destination	1	2	3	4	5
Quality of transport infrastructure to Serbia	1	2	3	4	5
The quality of local transport infrastructure and transport system in Serbia	1	2	3	4	5
Time taken for travelling to destination in Serbia	1	2	3	4	5
The suitable climate for tourism	1	2	3	4	5
Uniqueness of resources (natural, cultural, traditions, historical, architectural features, etc.)	1	2	3	4	5
Tourism superstructure quality (restaurants, visitors' centers, theme parks, stadiums, zoos, airports, rent-a-car locations, convention centers, etc.).	1	2	3	4	5
Accessibility to tourist sites and attractions (parking lots, signs, walks, etc.).	1	2	3	4	5
The quality and variety of accommodation facilities	1	2	3	4	5
The diversity of offered activities and programs	1	2	3	4	5
Performing daily activities (exchange availability, the use of foreign languages, the ease of ordering and making reservations, etc.).	1	2	3	4	5
Service quality	1	2	3	4	5
Hospitality of the local people towards tourists	1	2	3	4	5
Serbia's interconnection as a tourist destination with tourist companies (travel agencies, tour operators, airlines, hotel chains ...)	1	2	3	4	5
Regulations adaptation to the tourists needs (access to museums, monuments etc.)	1	2	3	4	5
Value for money	1	2	3	4	5



Serbia's image as a tourist destination	1	2	3	4	5
Recognition of Serbian tourism product	1	2	3	4	5
Serbian tourism brand as a guarantee of quality	1	2	3	4	5
The quality of the tourist experience in Serbia in relation to the previously visited countries	1	2	3	4	5
Ratio between perceived experience in Serbia and your tourism needs and expectations	1	2	3	4	5
Cleanless and hygiene	1	2	3	4	5
Tourists safety in Serbia	1	2	3	4	5

Please answer a few more questions:

**1. Gender:**

<input type="checkbox"/>	Male
<input type="checkbox"/>	Female

**2. Age:**

<input type="checkbox"/>	21-30
<input type="checkbox"/>	31-40
<input type="checkbox"/>	41-50
<input type="checkbox"/>	51-60
<input type="checkbox"/>	61 and more

**3. Education:**

<input type="checkbox"/>	Elementary school
<input type="checkbox"/>	High school
<input type="checkbox"/>	Faculty/Colegge

**Prilog 4. Anketa 3 – inostrani organizatori putovanja (ENG) – onlajn anketa**

**Opening question**

Assuming that Czech Republic, Slovenia, Hungary, Bulgaria, Poland, Slovakia and Romania represents main competitors for Serbia as a tourist destination, please state three (3) more destinations that you consider as an important competitors for Serbia at the international tourism market.

If you do not have any other choices beside above mentioned countries please go to the next question:

**Section I**

**1. Have you established an ongoing relationship with a local partner in Serbia?**

Yes

No

**2. Which is the reason why you have not established an ongoing relationship with local partner in Serbia?**

The lack of a suitable local partner

Lack of local partners needed capacities

The unreliability of local partners

Other (specify): \_\_\_\_\_

**3. How do you evaluate your current cooperation with partners in Serbia? (napomena za unos: odgovaraju ukoliko su u pitanju 1. obeležili odgovor "yes")**

- 1 very bad
- 2 bad
- 3 satisfying
- 4 good
- 5 very good

**4. How long have you been offering tours to Serbia?**

- First tour in 2014
- Since 2013
- Since 2012
- Since 2011
- Prior to 2011

**5. Mark the approximate number of your clients who have travelled to Serbia in 2013.**

- Up to 50
- From 51 to 100
- From 101 to 200
- 201 or more

**6. Do your tours to Serbia include other neighbouring countries?**

Yes (name the neighbouring countries): \_\_\_\_\_

No (only Serbia)

**7. Regarding your acquaintance to other destinations, please rate the key elements of Serbia's competitiveness as a tourist destination. Please use the following scale:**

- 2 Extremely uncompetitive (the lowest score)
- 1 Non-competitive (poor score)
- 0 Moderately competitive (mean score)
- 1 Competitive (good score)
- 2 Extremely competitive (excellent score)

	Extremely uncompetitive (the lowest score)	Non competitive (poor score)	Moderately competitive (mean score)	Competitive (good score)	Extremely competitive (excellent score)
The suitable climate for tourism	1	2	3	4	5
Uniqueness of resources (natural, cultural, traditions, historical, architectural features, etc. ...)	1	2	3	4	5
The quality and variety of accommodation facilities in Serbia	1	2	3	4	5
Quality of transport infrastructure to Serbia	1	2	3	4	5
The quality of local transport infrastructure and transport system in Serbia	1	2	3	4	5
Tourism superstructure quality (restaurants, visitors' centers, theme parks, stadiums, zoos, airports, rent-a-car locations, convention centers, etc.).	1	2	3	4	5
The diversity of offered activities and programs in Serbia	1	2	3	4	5
Time taken for travelling to destination in Serbia	1	2	3	4	5
Accessibility to tourist sites and attractiveness (parking lots, signs, walks, etc.).	1	2	3	4	5
The attractiveness of Serbia as a tourist destination	1	2	3	4	5
Value for money	1	2	3	4	5
Service quality	1	2	3	4	5
Tourists safety in Serbia	1	2	3	4	5
Serbia's image as a tourist destination	1	2	3	4	5
Quality of Serbian tourism product	1	2	3	4	5
Recognition of Serbian tourism product	1	2	3	4	5
Serbian tourism brand as a guarantee of quality	1	2	3	4	5
The quality of the tourist experience in Serbia (in relation to the previously defined competitors)	1	2	3	4	5
Serbia's interconnection as a tourist destination with tourist companies (travel agencies, tour operators, airlines, hotel chains ...)	1	2	3	4	5
Cleanless and hygiene	1	2	3	4	5

**8. Name three (3) things your tourists most complain about after a trip to Serbia (please list in order of most complaints received)? \_\_\_\_\_**

**9. Based on feedback from your tourists, which three most important things or activities Serbian tourism industry should improve in the overall tourism product? \_\_\_\_\_**

10. Name three words you would use to describe Serbia to potential tourists? \_\_\_\_\_

11. Select at least three (3) countries that you consider Serbia can compare the tourist experience with:

Czech Republic

Slovenia

Hungary

Bulgaria

Poland

Slovakia

Romania

Specify other: \_\_\_\_\_

12. Please select from the following list of words the ones that in your opinion best describe Serbia.

Rate according to your opinion (choose between two words which the **grade 1** and **grade 7** are extremes between shades of opinion)

Hospitable	1 2 3 4 5 6 7	Unwelcoming
Modern	1 2 3 4 5 6 7	Traditional
Authentic	1 2 3 4 5 6 7	Inauthentic (already seen)
Unsafe	1 2 3 4 5 6 7	Safe
Western European	1 2 3 4 5 6 7	East European
Adventurous	1 2 3 4 5 6 7	Passive
Familiar	1 2 3 4 5 6 7	Unknown
developed	1 2 3 4 5 6 7	Backward / Developing
Difficult to Access	1 2 3 4 5 6 7	Very accessible
Dirty / unclean destination	1 2 3 4 5 6 7	Clean Destination
political insecure	1 2 3 4 5 6 7	Politically stable
west oriented	1 2 3 4 5 6 7	East Oriented

13. How do you evaluate the interest of tourism demand in your country for Serbia?

Please use the following scale:

1 very low interest

2 Low interests

3 Sufficient interests

4 Good interests

5 Very good interests

14. Select three (3) Tourism Products that in your opinion could be the basis for improvement of Serbia competitiveness in the international tourism market.

City Breaks

Business tourism and MICE

Mountain and lake holidays

Rural Tourism

Health tourism (spa/wellness)

Special interests (biking, horseback riding, hunting, fishing, etc.)

Events

Nautical tourism

Touring

Cultural Tourism

Other (specify): \_\_\_\_\_

15. Name locations in Serbia that your tour packages usually include:

a)

b)

c)

d)

Please answer a few more questions:

- **Please provide us with the city/town and country where your company is located:**

Country:

City/Town:

You current work position

Other information

Name:

Email:

Web site:

Company name:

## Section 2

1. **Has your company previously offered trips to Serbia?**

YES

NO

2. **What was the main reason you give up from offering Serbia as a tourist destination in you tours?** \_\_\_\_\_

3. **Specify the reason why you've never organized a trip to Serbia:** \_\_\_\_\_

4. **Please use up to three words (3) or short phrases to describe your perception of Serbia as a tourism destination?** \_\_\_\_\_

5. **Please select from the following list of words the ones that in your opinion best describe Serbia.**

Rate according to your opinion (choose between two words which the **grade 1** and **grade 7** are extremes between shades of opinion)

Hospitable	1 2 3 4 5 6 7	Unwelcoming
Modern	1 2 3 4 5 6 7	Traditional
Authentic	1 2 3 4 5 6 7	Inauthentic (already seen)
Unsafe	1 2 3 4 5 6 7	Safe
Western European	1 2 3 4 5 6 7	East European
Adventurous	1 2 3 4 5 6 7	Passive
Familiar	1 2 3 4 5 6 7	Unknown
developed	1 2 3 4 5 6 7	Backward / Developing
Difficult to Access	1 2 3 4 5 6 7	Very accessible
Dirty / unclean destination	1 2 3 4 5 6 7	Clean Destination
political insecure	1 2 3 4 5 6 7	Politically stable
west oriented	1 2 3 4 5 6 7	East Oriented

6. **If you would organize tour packages to Serbia which of the following products would you include in your offer. Select at least three (3)**

City Breaks

Business tourism and MICE

Mountain and lake holidays

Rural Tourism

Health tourism (spa/wellness)

Special interests (biking, horseback riding, hunting, fishing, etc.)

Events

Nautical tourism

Touring

Cultural Tourism

Other (specify): \_\_\_\_\_

**7. Please list other countries that, in your belief, offer similar tourist attractions and products with Serbia.** \_\_\_\_\_

**8. How do you evaluate the interest of tourism demand in your country for Serbia?**

Please use the following scale:

- 1 very low interest
- 2 Low interests
- 3 Sufficient interests
- 4 Good interests
- 5 very good interests

**Please answer a few more questions:**

- **Please provide us with the city/town and country where your company is located:**

Country:

City/Town:

- You current work position

Other information (optional):

Name:

Email:

Web site:

Company name:

### **Prilog 5. Anketa 3 – inostrani organizatori putovanja (NEM) – onlajn anketa**

#### **Uvodno pitanje**

Unter der Annahme dass Tschechien, Slowenien, Ungarn, Bulgarien, Polen, Slowakei und Römänien als Hauptwettbewerbsumfeld für Serbien gelten, nennen Sie noch drei (3) Destinationen denen Sie als wichtigeren Wettbewerbskonkurrenten Serbiens auf dem internationalen Tourismusmarkt finden.

#### **Teil 1**

**1. Haben Sie die laufende Geschäftsbeziehung mit dem lokalen Partnern in Serbien aufgebaut?**

- Ja
- Nein

**2. Nennen Sie bitte der Grund warum Sie keine laufende Geschäftsbeziehung mit dem lokalen Partnern in Serbien aufgebaut haben?**

- Mangel an passenden lokalen Partner
- Mangel an nötigen Kapazitäten bei lokalen Partner
- Die Unzuverlässigkeit der lokalen Partner
- Andere (bitte angeben): \_\_\_\_\_

**3. Wie werden Sie Ihre derzeitige Kooperation mit Partnern in Serbien auswerten**

- 1 sehr schlecht
- 2 schlecht
- 3 befriedigend
- 4 gut
- 5 sehr gut

**4. Wie lange haben Sie Reisetours nach Serbien in Ihrem Angebot?**

- Erste Reise in 2014
- Seit dem 2013
- Seit dem 2012
- Seit dem 2011
- Vor dem 2011

**5. Bitte markieren Sie die unten angegebene Zahl Ihrer Kunden die nach Serbien in 2013 reisten.**

Bis 50

Von 51 bis 100  
 Von 101 bis 200  
 201 oder mehr

6. **Enthalten Ihre Reisetours nach Serbien andere Nachbarstaaten Serbiens?**

Ja (bitte angeben welche Nachbarstaaten): \_\_\_\_\_  
 Nein (nur Serbien)

7. **Bezüglich Ihrer Vertrautheit mit anderen Destinationen bewerten Sie bitte die Hauptelementen Serbiens Wettbewerbsfähigkeit als touristischen Destination. Bitte verwenden Sie die folgende Bewertungsscala:**

- 1 höchst nicht wettbewerbsfähig (sehr schlechte Auswertung)
- 2 nicht wettbewerbsfähig (schlechte Auswertung)
- 3 wenig wettbewerbsfähig (mittlere Auswertung)
- 4 wettbewerbsfähig (gute Auswertung)
- 5 höchst wettbewerbsfähig (die beste Auswertung)

	Höchst nicht wettbewerbsfähig (sehr schlechte Bewertung)	Nicht wettbewerbsfähig (schlechte Bewertung)	Wenig wettbewerbsfähig (mittlere Bewertung)	Wettbewerbsfähig (gute Bewertung)	Höchst wettbewerbsfähig (die beste Bewertung)
Geeignetes Klima für Tourismus	1	2	3	4	5
Die Einzigartigkeit der Ressourcen (Natur-, Kultur, Traditionen, historischen, architektonischen Besonderheiten, usw. ...)	1	2	3	4	5
Die Qualität und Vielfalt der Unterkünfte in Serbien	1	2	3	4	5
Die Qualität der Verkehrsinfrastruktur bis Serbien	1	2	3	4	5
Die Qualität der lokalen Verkehrsinfrastruktur und Transportsystem in Serbien	1	2	3	4	5
Tourismus Suprastrukturqualität (Restaurants, Besucherzentren, Freizeitparks, Sportstadien, Zoos, Flughäfen, Mietwagen Standorte, Kongresszentren, etc.).	1	2	3	4	5
Vielfalt von angebotenen Aktivitäten und Programmen in Serbien	1	2	3	4	5
Benötigte Reisezeit nach einer Destination in Serbien	1	2	3	4	5
Zugänglichkeit zu Sehenswürdigkeiten und Attraktivitäten (Parkplätze, Beschilderungen, Spaziergänge, usw.).	1	2	3	4	5
Die Attraktivität Serbiens als Reiseziel	1	2	3	4	5
Preis-Leistungs Verhältnis	1	2	3	4	5
Servicequalität	1	2	3	4	5
Die Sicherheit der Touristen in Serbien	1	2	3	4	5
Serbiens Image als touristischen Destination	1	2	3	4	5
Qualität des touristischen Produkt Serbiens	1	2	3	4	5
Die Anerkennung der Tourismusprodukt Serbiens	1	2	3	4	5
Serbiens Tourismusmarke als Qualitätsquarantee	1	2	3	4	5
Die Qualität der touristischen Erfahrung in Serbien in Bezug auf die zuvor definierten Wettbewerbsumfeld	1	2	3	4	5
Verbindung Serbiens als touristischen Destination mit Tourismus- Unternehmen (Reisebüros, Reiseveranstalter, Fluggesellschaften, Hotelketten)	1	2	3	4	5
Sauberkeit und Hygiene	1	2	3	4	5

8. **Nennen sie bitte drei(3) häufigsten Beschwerden Ihrer Touristen nach dem Ruckkehr von Serbien (bitte in der Reihenfolge der häufigsten Beschwerden auflisten)**

? \_\_\_\_\_

9. **Anhand der Rückinformation von Ihren Touristen, welcher drei wichtigsten Gegenstände oder Aktivitäten soll Serbiens Tourismus Industrie in Hinsicht auf den gesamten Tourismus Produkt verbessern?**

10. **Welche Worte (bitte drei angeben) würden Sie verwenden um Serbien zu potenziellen Touristen zu beschreiben**

---

11. **Wählen Sie bitte mindestens drei(3) Länder die Sie als Serbiens Konkurrenten in Hinsicht auf touristische Erfahrung ansehen.**

Tschechische Republik

Slowenien

Ungarn

Bulgarien

Polen

Slowakei

Romaenien

Andere (bitte angeben): \_\_\_\_\_

12. **Bitte wählen Sie aus der folgenden Liste diejenigen Worten, die Ihrer Meinung nach am besten Serbien beschreiben. Bewerten Sie bitte Ihrer Meinung nach (wählen Sie zwischen zwei Worte, wobei die Wertung 1 und Wertung 7 zwei Extremen darstellen, und die Wertungen in zwischen Schattierungen sind)**

gastfreundlich	1 2 3 4 5 6 7	ungastfreundlich
modern	1 2 3 4 5 6 7	traditionell
authentisch	1 2 3 4 5 6 7	uneigentlich (shon gesehen)
unsicher	1 2 3 4 5 6 7	sicher
westeuropäisch	1 2 3 4 5 6 7	osteuropäisch
abenteuerlich	1 2 3 4 5 6 7	passiv
vertraut	1 2 3 4 5 6 7	unvertraut
entwickelt	1 2 3 4 5 6 7	unentwickelt / in Entwicklung
schwer zu erreichen	1 2 3 4 5 6 7	leicht zu erreichen
schmutzige/unreine Dest.	1 2 3 4 5 6 7	saubere Destination
politisch unsicher	1 2 3 4 5 6 7	politisch sicher
nach Westen ausgerichtet	1 2 3 4 5 6 7	nach Osten ausgerichtet

13. **Wie werden Sie das Interesse der Tourismusnachfrage in Ihrem Land für Serbien bewerten? Bitte verwenden Sie die folgende Skala:**

1 sehr wenig Interesse

2 wenig Interesse

3 genug Interesse

4 grosse Interesse

5 sehr grosse Interesse

14. **Wählen Sie bitte drei (3) Tourismus-Produkte, die Ihrer Meinung nach die Grundlage für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit Serbiens in der internationalen Tourismus-Markt darstellen kann.**

City Breaks

Geschäftstourismus und MICE

Berg und See Urlaub

Landurlaub

Gesundheitstourismus (Spa / Wellness)

Besondere Interessen (Radfahren, Reiten, Jagd, Angeln, etc.).

Events

Nautischer Tourismus

Touring  
Kulturtourismus  
Andere (bitte angeben): \_\_\_\_\_

**15. Nennen Sie bitte die Destinationen in Serbien die meist in Ihrer Pauschalreisen inkludiert sind. Bitte beantworten Sie noch ein paar Fragen:**

- **Bitte geben Sie uns die Information über der Stadt / Gemeinde und das Land, in dem sich Ihr Unternehmen befindet:**  
Land:  
Stadt/Gemeinde:
- Aktueller Arbeitsplatz

Andere Informationen (nicht erforderlich)

Name:  
Email:  
web site:  
Unternehmen:

**Teil 2**

1. **Hat Ihres Unternehmen zuvor die Reisen nach Serbien angeboten?**  
Ja  
Nein
2. **Was war der Hauptgrund für die Kündigung der Reisen nach Serbien?**
3. **Bitte den Grund angeben, warum Sie noch nie eine Reise nach Serbien organisierten:\_\_\_\_\_**
4. **Bitte nutzen Sie bis zu drei Worte(3) oder kurze Phrase um Ihre Wahrnehmung von Serbien als touristische Destination zu beschreiben?**

Bitte wählen Sie aus der folgenden Liste diejenigen Worten, die Ihrer Meinung nach am besten Serbien beschreiben. Bewerten Sie bitte Ihrer Meinung nach (wählen Sie zwischen zwei Worte, wobei die Wertung 1 und Wertung 7 zwei Extremen darstellen, und die Wertungen inzwischen Schattierungen sind)

gastfreundlich	1 2 3 4 5 6 7	ungastfreundlich
authentisch	1 2 3 4 5 6 7	uneigentlich (shon gesehen)
unsicher	1 2 3 4 5 6 7	sicher
westeuropäisch	1 2 3 4 5 6 7	osteuropäisch
abenteuerlich	1 2 3 4 5 6 7	passiv
vertraut	1 2 3 4 5 6 7	unvertraut
entwickelt	1 2 3 4 5 6 7	unentwickelt / in Entwicklung
schwer zu erreichen	1 2 3 4 5 6 7	leicht zu erreichen
schmutzige/unreine Dest.	1 2 3 4 5 6 7	saubere Destination
politisch unsicher	1 2 3 4 5 6 7	politisch sicher
nach Westen ausgerichtet	1 2 3 4 5 6 7	nach Osten ausgerichtet

5. **Wenn Sie die Pauschalreisen nach Serbien zu organisieren wäre, welche der folgenden Produkte würden Sie in Ihrem Angebot inkludieren. Wählen Sie bitte mindestens drei (3)Produkte**  
City Breaks  
Geschäftstourismus und MICE  
Berg und See Urlaub  
Landurlaub



Gesundheitstourismus (Spa / Wellness)  
 Besondere Interessen (Radfahren, Reiten, Jagd, Angeln, etc.).  
 Events  
 Nautischer Tourismus  
 Touring  
 Kulturtourismus  
 Andere (bitte angeben): \_\_\_\_\_

6. **Bitte anderen Ländern auflisten, die ähnliche Touristenattraktionen und Produkte wie Serbien anbieten.**
7. **Wie werden Sie das Interesse der Tourismusnachfrage in Ihrem Land für Serbien bewerten? Bitte verwenden Sie die folgende Skala:**
  - 1 sehr wenig Interesse
  - 2 wenig Interesse
  - 3 genug Interesse
  - 4 grosse Interesse
  - 5 sehr grosse Interesse

**Bitte beantworten Sie noch ein paar Fragen:**

- **Bitte geben Sie uns die Information über der Stadt / Gemeinde und das Land, in dem sich Ihr Unternehmen befindet:**
  - Land:
  - Stadt/Gemeinde:
- Aktueller Arbeitsplatz

Andere Informationen (nicht erforderlich)

Name:

Email:

web site:

Unternehmen:

## Prilog 6. Metoda glavnih komponenti

### Prirodni i kulturni resursi

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.747
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	236.687
	df	21
	Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
q3a_1 Kulturno-istorijske znamenitosti	1.000	.635
q3a_2 Arhitektonske karakteristike	1.000	.664
q3a_3 Kultura i tradicija	1.000	.608
q3a_4 Pogodnost klime za razvoj turizma	1.000	.438
q3a_5 Netaknuta priroda, pejzazZI, prirodne lepote i zasSticCena prirodna dobra	1.000	.644
q3a_6 Biljni i zZivotinjski svet	1.000	.650
q3a_7 OdrzZavanje cHisticCe i higijena	1.000	.245

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
q3a_1 Kulturno-istorijske znamenitosti	.662	-.444
q3a_2 Arhitektonske karakteristike	.677	-.454

q3a_3 Kultura i tradicija	.719	-.303
q3a_4 Pogodnost klime za razvoj turizma	.528	.398
q3a_5 Netaknuta priroda, pejzaz, prirodne lepote i zasSticCena prirodna dobra	.620	.509
q3a_6 Biljni i zZivotinjski svet	.675	.440
q3a_7 OdrzZavanje cHisticCe i higijena	.494	-.008

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

## Stvoreni resursi

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1828.948
	df	231
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
q3b_1 Kvalitet i raznovrsnost u strukturi smesStaja	1.000	.497
q3b_2 Kvalitet i raznovrsnost hrane i picCa	1.000	.682
q3b_3 Ponuda restorana, kaficCa i barova	1.000	.746
q3b_4 Kapaciteti za kongresni i poslovni turizam	1.000	.563
q3b_5 Aerodromska infrastruktura, kvalitet i efikasnost usluge na aerodromima	1.000	.603
q3b_6 Kvalitet saobracCajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	1.000	.645
q3b_7 Sportovi na vodi (plivanje, skijanje...)	1.000	.582
q3b_8 Zimski sportovi (skijanje, snowboard...)	1.000	.616
q3b_9 Sportske aktivnosti (golf, tenis, odbojka, biciklizam...)	1.000	.714
q3b_10 AvanturistickHke/adrenalinske aktivnosti (rafting, bandzZi dzZamping, pejnt bol...)	1.000	.723
q3b_11 Aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...)	1.000	.640
q3b_12 Ssoping i kvalitet robe	1.000	.639
q3b_13 Odnos kvalitet/novac u okviru turisticHke destinacije	1.000	.483
q3b_14 Ponuda, raznovrsnost i kvalitet zabave	1.000	.745
q3b_15 Ponuda, raznovrsnost i kvalitet nocCnog zZivota	1.000	.792
q3b_16 Ponuda i raznovrsnost dogadJaja (sport, festivali...)	1.000	.645
q3b_17 Organizovani obilasci turisticHkih znamenitosti	1.000	.746
q3b_18 Seoski turizam	1.000	.674
q3b_19 Tematski parkovi	1.000	.705
q3b_20 Zdravstveni turizam	1.000	.591
q3b_21 KruzZne ture	1.000	.711
q3b_22 Gradski odmor	1.000	.566

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
q3b_1 Kvalitet i raznovrsnost u strukturi smesStaja	.529	.260	-.019	.055	.383
q3b_2 Kvalitet i raznovrsnost hrane i picCa	.613	.349	-.265	-.148	.302
q3b_3 Ponuda restorana, kaficCa i barova	.643	.356	-.331	-.095	.296
q3b_4 Kapaciteti za kongresni i poslovni turizam	.572	.404	.247	-.055	.094
q3b_5 Aerodromska infrastruktura, kvalitet i efikasnost usluge na aerodromima	.424	.450	.331	.333	.015
q3b_6 Kvalitet saobracCajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	.470	.343	.464	.300	-.021
q3b_7 Sportovi na vodi (plivanje, skijanje...)	.639	.049	.363	-.091	-.177
q3b_8 Zimski sportovi (skijanje, snowboard...)	.677	-.017	.249	-.236	.198
q3b_9 Sportske aktivnosti (golf, tenis, odbojka, biciklizam...)	.723	-.006	.209	-.356	-.145

q3b_10 Avanturističke/adrenalinske aktivnosti (rafting, bandzi dzamping, pejt bol...)	.620	.004	.157	-.555	-.077
q3b_11 Aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...)	.636	-.161	.128	-.422	-.123
q3b_12 Šoping i kvalitet robe	.522	.206	-.156	.300	-.458
q3b_13 Odnos kvalitet/novac u okviru turističke destinacije	.595	.094	.033	.247	-.241
q3b_14 Ponuda, raznovrsnost i kvalitet zabave	.732	.201	-.339	.151	-.174
q3b_15 Ponuda, raznovrsnost i kvalitet noćnog života	.699	.170	-.478	-.099	-.191
q3b_16 Ponuda i raznovrsnost događaja (sport, festivali...)	.740	-.086	-.284	.074	-.060
q3b_17 Organizovani obilasci turističkih znamenitosti	.667	-.304	-.124	.362	.249
q3b_18 Seoski turizam	.612	-.440	-.157	.042	.283
q3b_19 Tematski parkovi	.627	-.404	.258	.243	.149
q3b_20 Zdravstveni turizam	.654	-.372	.108	.116	.018
q3b_21 Kružne ture	.688	-.435	.134	.169	-.051
q3b_22 Gradski odmor	.610	-.291	-.223	-.086	-.230

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

### Potpomažući faktori

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.847
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	824.498
	78
	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
q3c_1 Raspoloživost zdravstvenih i medicinskih usluga za turiste	1.000	.431
q3c_2 Raspoloživost telekomunikacionih usluga za turiste	1.000	.653
q3c_3 Nivo dostignutih standarda u pružanju usluga turistima	1.000	.659
q3c_4 Svest zaposlenih u turizmu o važnosti kvaliteta usluga	1.000	.717
q3c_5 Zadovoljstvo potrošača kvalitetom usluga	1.000	.649
q3c_6 Postojanje programa obuke za unapređenje kvaliteta usluga	1.000	.625
q3c_7 Postojanje i kvalitet programa za pruženje satisfakcije turista	1.000	.628
q3c_8 Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva prema turistima	1.000	.616
q3c_9 Podrška lokalnog stanovništva razvoju turizma	1.000	.597
q3c_10 Efikasnost i ponudjenost carinskih službenika	1.000	.400
q3c_11 Raspoloživost banaka, menjačnica	1.000	.611
q3c_12 Održavanje veza sa emitivnim tržištima (sportske, etničke, religijske, poslovne i trgovinske)	1.000	.521
q3c_13 Razdaljina, vreme leta, do Srbije	1.000	.557

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
q3c_1 Raspoloživost zdravstvenih i medicinskih usluga za turiste	.633	.139	.108
q3c_2 Raspoloživost telekomunikacionih usluga za turiste	.640	.289	-.400
q3c_3 Nivo dostignutih standarda u pružanju usluga turistima	.753	-.225	-.201
q3c_4 Svest zaposlenih u turizmu o važnosti kvaliteta usluga	.726	-.431	-.065
q3c_5 Zadovoljstvo potrošača kvalitetom usluga	.659	-.306	-.347
q3c_6 Postojanje programa obuke za unapređenje kvaliteta usluga	.745	-.264	.028
q3c_7 Postojanje i kvalitet programa za pruženje satisfakcije turista	.771	-.182	-.008
q3c_8 Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovništva prema turistima	.443	.005	.648
q3c_9 Podrška lokalnog stanovništva razvoju turizma	.622	-.028	.457

q3c_10 Efikasnost i ponasSanje carinskih sluzZbenika	.558	.206	.217
q3c_11 RaspolozZivost banaka, menjacHnica	.430	.587	-.287
q3c_12 OdrzZavanje veza sa emitivnim trzZisStima (sportske, etnicHke, religijske, poslovne i trgovinske)	.686	.226	-.009
q3c_13 Razdaljina, vreme leta, do Srbije	.381	.634	.098

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

## Menadžment

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.899	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1958.324
	df	153
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
q3d_1 Veze između Turističke organizacije Srbije i privrede	1.000	.791
q3d_2 Veze između lokalnih turističkih organizacija i privrede	1.000	.732
q3d_3 Postojeca vizija razvoja turizma Srbije	1.000	.657
q3d_4 Uskladenost politike, planiranja i razvoja turizma sa definisanom strategijom razvoja turizma Srbije	1.000	.659
q3d_5 Integrisanost razvoja turizma u celokupni privredni razvoj	1.000	.711
q3d_6 Uskladenost razvoja turizma sa potrebama i zelijama turista	1.000	.668
q3d_7 Uskladenost proizvoda turizma Srbije sa preferencijama potrosaca	1.000	.659
q3d_8 Posvecenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	1.000	.652
q3d_9 Posvecenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	1.000	.604
q3d_10 Obuka i edukacija radne snage prema potrebama turista (posetilaca)	1.000	.645
q3d_11 Odnos javnog sektora prema odrzivom razvoju turizma	1.000	.682
q3d_12 Odnos privatnog sektora prema odrzivom razvoju turizma	1.000	.688
q3d_13 Postojanje zakona i propisa koji sstite zivotnu sredinu i kulturno nasledje	1.000	.794
q3d_14 Postojanje istrazivanja i pracenja uticaja turizma na zivotnu sredinu	1.000	.691
q3d_15 Podrska drzave dogadjajima i manifestacijama (sportske manifestacije, festivali...)	1.000	.681
q3d_16 Reputacija Turističke organizacije Srbije	1.000	.744
q3d_17 Imidz Srbije kao turističke destinacije	1.000	.815
q3d_18 Poznavanje proizvoda konkurentskih turističkih destinacija od strane menadžera u turističkim destinacijama	1.000	.636

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
q3d_1 Veze između Turističke organizacije Srbije i privrede	.714	-.426	.204	-.242
q3d_2 Veze između lokalnih turističkih organizacija i privrede	.763	-.278	.031	-.268
q3d_3 Postojeca vizija razvoja turizma Srbije	.769	-.199	.010	-.163
q3d_4 Uskladenost politike, planiranja i razvoja turizma sa definisanom strategijom razvoja turizma Srbije	.786	-.084	-.082	-.168
q3d_5 Integrisanost razvoja turizma u celokupni privredni razvoj	.763	-.127	-.156	-.297
q3d_6 Uskladenost razvoja turizma sa potrebama i zelijama turista	.762	-.255	-.146	-.006
q3d_7 Uskladenost proizvoda turizma Srbije sa preferencijama potrosaca	.750	-.243	-.090	.169
q3d_8 Posvecenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	.736	.100	-.297	.105
q3d_9 Posvecenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	.603	.284	-.372	.148
q3d_10 Obuka i edukacija radne snage prema potrebama turista (posetilaca)	.692	.149	-.342	.165
q3d_11 Odnos javnog sektora prema odrzivom razvoju turizma	.812	.096	-.046	.106
q3d_12 Odnos privatnog sektora prema odrzivom razvoju turizma	.789	.095	-.226	.072
q3d_13 Postojanje zakona i propisa koji sstite zivotnu sredinu i kulturno nasledje	.561	.538	.238	-.366
q3d_14 Postojanje istrazivanja i pracenja uticaja turizma na zivotnu sredinu	.704	.402	.140	-.121

q3d_15 PodrsSka drzZave dogadJajima i manifestacijama (sportske manifestacije, festivali...)	.568	.305	.497	-.135
q3d_16 Reputacija TuristicHke organizacije Srbije	.676	-.255	.421	.210
q3d_17 ImidzZ Srbije kao turisticHke destinacije	.550	-.082	.378	.602
q3d_18 Poznavanje proizvoda konkurentskih turisticHkih destinacija od strane menadzZera u turisticHkim destinacijama	.689	.243	.106	.302

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

## Uslovi okruženja

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.899
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2256.059
	df	210
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
q3e_1 Poslovno okruzZenje u destinaciji	1.000	.572
q3e_2 Saradnja i odnosi izmedJu preduzecCa turisticHke privrede	1.000	.760
q3e_3 Konkurentski odnosi između preduzecCa turisticHke privrede	1.000	.712
q3e_4 Povezanost preduzecCa turisticHke privrede sa drugim delatnostima	1.000	.675
q3e_5 EticHko poslovanje preduzecCa turisticHke privrede	1.000	.777
q3e_6 Efektivnost i sposobnosti upravljanja u TO i preduzecCima turisticHke privrede	1.000	.649
q3e_7 DrzZavne mere za unapredJenje poslovnog okruzZenja u destinaciji	1.000	.751
q3e_8 Odnos okruzZenja prema investiranju u razvoj turizma	1.000	.677
q3e_9 Udaljenost vecCih emitivnih trzZisSta	1.000	.915
q3e_10 Potrebno vreme putovanja od vecCih emitivnih trzZisSta	1.000	.900
q3e_11 Nivo tehnolosKih promena u poslovanju	1.000	.731
q3e_12 Primena Informatio-komunikacione tehnologije u nastupu na trzZisStu	1.000	.705
q3e_13 PoliticHka stabilnost	1.000	.647
q3e_14 Kvalitet pravnog/regulatornog okruzZenja	1.000	.781
q3e_15 Vladina politika razvoja turizma	1.000	.768
q3e_16 Interes investitora za ulaganje kapitala u turizam	1.000	.569
q3e_17 Cene smesStaja u turisticHkoj destinaciji	1.000	.672
q3e_18 Cene aranzZmana inostranih turoperatora za Srbiju	1.000	.741
q3e_19 Cene robe u maloprodaji	1.000	.706
q3e_20 Devizni kurs	1.000	.571
q3e_21 Nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji	1.000	.529

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Prilog 7. Poslednjih pet (5) zemalja koje su turisti posetili pre Srbije

	Count	Column %
Navedite poslednjih pet (5) zemalja koje ste posetili pre Srbije		
1 Australija	2	2.2
2 Austrija	38	41.8
3 Bali	1	1.1
4 Belgija	3	3.3
5 Belorusija	2	2.2
6 BiH	12	13.2

	Count	Column %
7 Brazil	1	1.1
8 Bugarska	6	6.6
9 Češka	15	16.5
10 Crna Gora	10	11.0
11 Egipat	7	7.7
12 Finska	2	2.2
13 Francuska	17	18.7
14 Grčka	7	7.7
15 Holandija	6	6.6
16 Hrvatska	41	45.1
17 Indija	1	1.1
18 Irska	2	2.2
19 Island	1	1.1
20 Italija	58	63.7
21 Izrael	1	1.1
22 Japan	1	1.1
23 Jemen	1	1.1
24 Južna Afrika	1	1.1
25 Kanada	1	1.1
26 Kipar	3	3.3
27 Kuba	1	1.1
28 Luksemburg	1	1.1
29 Mađarska	13	14.3
30 Makedonija	11	12.1
31 Maroko	2	2.2
32 Namibija	2	2.2
33 Nemačka	32	35.2
34 Norveška	1	1.1
35 Peru	1	1.1
36 Poljska	2	2.2
37 Portoriko	1	1.1
38 Portugalija	2	2.2
39 Republika Srpska	1	1.1
40 Rumunija	2	2.2
41 Rusija	3	3.3
42 SAD	8	8.8
43 Slovačka	4	4.4
44 Slovenija	3	3.3
45 Škotska	3	3.3
46 Španija	31	34.1
47 Šri Lanka	1	1.1
48 Švajcarska	8	8.8
49 Švedska	2	2.2
50 Tajland	2	2.2
51 Tunis	6	6.6
52 Turska	16	17.6
53 Ukrajina	2	2.2
54 Uzbekistan	1	1.1
55 Velika Britanija	13	14.3
999 Bez odgovora	1	1.1

**Prilog 8. Ocena zaineresovanosti turističke tražnje za Srbiju**

		c8 Kako ocenjujete zainteresovanost turističke tražnje u Vašoj zemlji za putovanja u Srbiju?
N	Valid	23
	Missing	10
Mean		2,00
Std. Error of Mean		0,109
Std. Deviation		0,522
Skewness		0,000
Std. Error of Skewness		0,481
Kurtosis		1,362
Std. Error of Kurtosis		0,935
Minimum		1
Maximum		3

## Prilog 9. Koeficijenti korelacije za svaku grupu indikatora - Anketa 1

### Prirodni i kulturni resursi

Correlations								
		q3a_1 Kulturno- istorijske znamenitosti	q3a_2 Arhitektonske karakteristike	q3a_3 Kultura i tradicija	q3a_4 Pogodnost klime za razvoj turizma	q3a_5 Netaknuta priroda, pejzaz, prirodne lepote i zasSticCena prirodna dobra	q3a_6 Biljni i zivotinjski svet	q3a_7 Odrzavanje chistocCe i higijena
q3a_1 Kulturno-istorijske znamenitosti	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 167	.485(**) 0 167	.493(**) 0 167	.233(**) 0,002 167	.216(**) 0,005 167	.274(**) 0 167	0,102 0,189 167
q3a_2 Arhitektonske karakteristike	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.485(**) 0 167	1 167	.430(**) 0 167	.181(*) 0,019 167	.245(**) 0,001 167	.235(**) 0,002 167	.336(**) 0 167
q3a_3 Kultura i tradicija	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.493(**) 0 167	.430(**) 0 167	1 167	.262(**) 0,001 167	.268(**) 0 167	.327(**) 0 167	.272(**) 0 167
q3a_4 Pogodnost klime za razvoj turizma	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.233(**) 0,002 167	.181(*) 0,019 167	.262(**) 0,001 167	1 167	.326(**) 0 167	.324(**) 0 167	0,107 0,17 167
q3a_5 Netaknuta priroda, pejzaz, prirodne lepote i zasSticCena prirodna dobra	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.216(**) 0,005 167	.245(**) 0,001 167	.268(**) 0 167	.326(**) 0 167	1 167	.487(**) 0 167	.202(**) 0,009 167
q3a_6 Biljni i zivotinjski svet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.274(**) 0 167	.235(**) 0,002 167	.327(**) 0 167	.324(**) 0 167	.487(**) 0 167	1 167	.304(**) 0 167
q3a_7 Odrzavanje chistocCe i higijena	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,102 0,189 167	.336(**) 0 167	.272(**) 0 167	0,107 0,17 167	.202(**) 0,009 167	.304(**) 0 167	1 167
		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

### Stvoreni resursi

Correlations								
		q3b_1 Kvalitet i raznovrsnost u strukturi smesStaja	q3b_2 Kvalitet i raznovrsnost hrane i picCa	q3b_3 Ponuda restorana, kaficCa i barova	q3b_4 Kapaciteti za kongresni i poslovni turizam	q3b_5 Aerodromska infrastruktura, kvalitet i efikasnost usluge na aerodromima	q3b_6 Kvalitet saobracajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	q3b_7 Sportovi na vodi (plivanje, skijanje...)
q3b_1 Kvalitet i raznovrsnost u strukturi smesStaja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 167	.454(**) 0 167	.454(**) 0 167	.405(**) 0 167	.234(**) 0,002 167	.259(**) 0,001 167	.243(**) 0,002 167
q3b_2 Kvalitet i raznovrsnost	Pearson Correlation	.454(**)	1	.642(**)	.361(**)	.256(**)	.290(**)	.295(**)

hrane i picCa									
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0,001	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_3 Ponuda restorana, kaficCa i barova	Pearson Correlation	.454(**)	.642(**)	1	.430(**)	.276(**)	.255(**)	.308(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0,001	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_4 Kapaciteti za kongresni i poslovni turizam	Pearson Correlation	.405(**)	.361(**)	.430(**)	1	.446(**)	.348(**)	.414(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_5 Aerodromska infrastruktura, kvalitet i efikasnost usluge na aerodromima	Pearson Correlation	.234(**)	.256(**)	.276(**)	.446(**)	1	.502(**)	.287(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,001	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_6 Kvalitet saobracCajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	Pearson Correlation	.259(**)	.290(**)	.255(**)	.348(**)	.502(**)	1	.428(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0,001	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_7 Sportovi na vodi (plivanje, skijanje...)	Pearson Correlation	.243(**)	.295(**)	.308(**)	.414(**)	.287(**)	.428(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	0,002	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_8 Zimski sportovi (skijanje, snowboard...)	Pearson Correlation	.337(**)	.406(**)	.395(**)	.397(**)	.253(**)	.339(**)	.512(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,001	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_9 Sportske aktivnosti (golf, tenis, odbojka, biciklizam...)	Pearson Correlation	.351(**)	.396(**)	.396(**)	.403(**)	.228(**)	.312(**)	.584(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,003	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_10 AvanturistickHke/ adrenalinske aktivnosti (rafting, bandzZi dzZamping, pejnt bol...)	Pearson Correlation	.259(**)	.348(**)	.375(**)	.400(**)	.203(**)	.210(**)	.414(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0	0	0,009	0,007	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_11 Aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...)	Pearson Correlation	.235(**)	.334(**)	.293(**)	.354(**)	.160(*)	.223(**)	.375(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,002	0	0	0	0,039	0,004	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_12 Ssoping i kvalitet robe	Pearson Correlation	.272(**)	.299(**)	.313(**)	.340(**)	.258(**)	.266(**)	.316(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,001	0,001	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_13 Odnos kvalitet/novac u okviru turistickHke destinacije	Pearson Correlation	.351(**)	.298(**)	.310(**)	.305(**)	.242(**)	.370(**)	.359(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,002	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_14 Ponuda, raznovrsnost i kvalitet zabave	Pearson Correlation	.357(**)	.472(**)	.545(**)	.360(**)	.374(**)	.322(**)	.359(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_15 Ponuda, raznovrsnost i kvalitet nocCnog zZivota	Pearson Correlation	.244(**)	.531(**)	.564(**)	.358(**)	.228(**)	.160(*)	.362(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0	0	0,003	0,039	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_16 Ponuda i raznovrsnost dogadJaja (sport, festivali...)	Pearson Correlation	.328(**)	.424(**)	.479(**)	.318(**)	.219(**)	.231(**)	.405(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,005	0,003	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167



q3b_17 Organizovani obilasci turistickih znamenitosti	Pearson Correlation	.300(**)	.280(**)	.396(**)	.242(**)	.255(**)	.261(**)	.305(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,002	0,001	0,001	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_18 Seoski turizam	Pearson Correlation	.215(**)	.327(**)	.338(**)	.199(**)	0,071	0,135	.307(**)
	Sig. (2-tailed)	0,005	0	0	0,01	0,362	0,082	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_19 Tematski parkovi	Pearson Correlation	.301(**)	.223(**)	.187(*)	.305(**)	.218(**)	.248(**)	.425(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0,004	0,015	0	0,005	0,001	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_20 Zdravstveni turizam	Pearson Correlation	.288(**)	.287(**)	.276(**)	.268(**)	.185(*)	.255(**)	.365(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,017	0,001	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_21 Kruzne ture	Pearson Correlation	.253(**)	.232(**)	.270(**)	.233(**)	.221(**)	.277(**)	.410(**)
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,003	0	0,002	0,004	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_22 Gradski odmor	Pearson Correlation	.281(**)	.294(**)	.308(**)	.168(*)	0,09	0,106	.314(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,03	0,25	0,172	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Correlations								
		q3b_8 Zimski sportovi (skijanje, snowboard...)	q3b_9 Sportske aktivnosti (golf, tenis, odbojka, biciklizam...)	q3b_10 Avanturisticki/adrenalinske aktivnosti (rafting, bandzi dzamping, pejnt bol...)	q3b_11 Aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...)	q3b_12 Ssoping i kvalitet robe	q3b_13 Odnos kvalitet/novac u okviru turistickiHke destinacije	q3b_14 Ponuda, raznovrsnost i kvalitet zabave
q3b_1 Kvalitet i raznovrsnost u strukturi smesStajia	Pearson Correlation	.337(**)	.351(**)	.259(**)	.235(**)	.272(**)	.351(**)	.357(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,001	0,002	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_2 Kvalitet i raznovrsnost hrane i picCa	Pearson Correlation	.406(**)	.396(**)	.348(**)	.334(**)	.299(**)	.298(**)	.472(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_3 Ponuda restorana, kaficCa i barova	Pearson Correlation	.395(**)	.396(**)	.375(**)	.293(**)	.313(**)	.310(**)	.545(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_4 Kapaciteti za kongresni i poslovni turizam	Pearson Correlation	.397(**)	.403(**)	.400(**)	.354(**)	.340(**)	.305(**)	.360(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_5 Aerodromska infrastruktura, kvalitet i efikasnost usluge na aerodromima	Pearson Correlation	.253(**)	.228(**)	.203(**)	.160(*)	.258(**)	.242(**)	.374(**)
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,003	0,009	0,039	0,001	0,002	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_6 Kvalitet saobracCajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	Pearson Correlation	.339(**)	.312(**)	.210(**)	.223(**)	.266(**)	.370(**)	.322(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,007	0,004	0,001	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_7 Sportovi na vodi (plivanje, skijanje...)	Pearson Correlation	.512(**)	.584(**)	.414(**)	.375(**)	.316(**)	.359(**)	.359(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_8 Zimski sportovi (skijanje, snowboard...)	Pearson Correlation	1	.586(**)	.504(**)	.414(**)	0,141	.359(**)	.378(**)
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0,069	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3b_9 Sportske	Pearson	.586(**)	1	.575(**)	.570(**)	.308(**)	.405(**)	.406(**)

aktivnosti (golf, tenis, odbojka, biciklizam...)	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_10 Avanturističke/ adrenalinske aktivnosti (rafting, bandžići, zamping, pejt bol...)	Pearson Correlation	.504(**)	.575(**)	1	.625(**)	.185(*)	.242(**)	.361(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0,017	0,002	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_11 Aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...)	Pearson Correlation	.414(**)	.570(**)	.625(**)	1	.236(**)	.295(**)	.369(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0,002	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_12 Shopping i kvalitet robe	Pearson Correlation	0,141	.308(**)	.185(*)	.236(**)	1	.379(**)	.487(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,069	0	0,017	0,002		0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_13 Odnos kvaliteta/novaca u okviru turističke destinacije	Pearson Correlation	.359(**)	.405(**)	.242(**)	.295(**)	.379(**)	1	.465(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,002	0	0		0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_14 Ponuda, raznovrsnost i kvalitet zabave	Pearson Correlation	.378(**)	.406(**)	.361(**)	.369(**)	.487(**)	.465(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_15 Ponuda, raznovrsnost i kvalitet noćnog života	Pearson Correlation	.370(**)	.457(**)	.427(**)	.396(**)	.473(**)	.374(**)	.742(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_16 Ponuda i raznovrsnost događaja (sport, festivali...)	Pearson Correlation	.448(**)	.444(**)	.391(**)	.375(**)	.367(**)	.452(**)	.586(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_17 Organizovani obilasci turističkih znamenitosti	Pearson Correlation	.413(**)	.316(**)	.218(**)	.322(**)	.265(**)	.371(**)	.496(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,005	0	0,001	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_18 Seoski turizam	Pearson Correlation	.363(**)	.353(**)	.302(**)	.430(**)	.176(*)	.228(**)	.371(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,023	0,003	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_19 Tematski parkovi	Pearson Correlation	.449(**)	.375(**)	.303(**)	.383(**)	.326(**)	.323(**)	.317(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_20 Zdravstveni turizam	Pearson Correlation	.400(**)	.427(**)	.367(**)	.400(**)	.281(**)	.365(**)	.348(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_21 Kružne ture	Pearson Correlation	.406(**)	.492(**)	.377(**)	.433(**)	.316(**)	.397(**)	.414(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_22 Gradski odmor	Pearson Correlation	.349(**)	.428(**)	.348(**)	.419(**)	.299(**)	.326(**)	.447(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations									
		q3b_15 Ponuda, raznovrsnost i kvalitet nocCnog zZivota	q3b_16 Ponuda i raznovrsnost dogadJaja (sport, festivali...)	q3b_17 Organizovani obilasci turisticHkih znamenitosti	q3b_18 Seoski turizam	q3b_19 Tematski parkovi	q3b_20 Zdravstv eni turizam	q3b_21 KruzZ ne ture	q3b_22 Gradski odmor
q3b_1 Kvalitet i raznovrsnost u strukturi smesStaja	Pearson Correlation	.244(**)	.328(**)	.300(**)	.215(**)	.301(**)	.288(**)	.253(**)	.281(**)
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0	0,005	0	0	0,001	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_2 Kvalitet i raznovrsnost hrane i picCa	Pearson Correlation	.531(**)	.424(**)	.280(**)	.327(**)	.223(**)	.287(**)	.232(**)	.294(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,004	0	0,003	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_3 Ponuda restorana, kaficCa i barova	Pearson Correlation	.564(**)	.479(**)	.396(**)	.338(**)	.187(*)	.276(**)	.270(**)	.308(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,015	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_4 Kapaciteti za kongresni i poslovni turizam	Pearson Correlation	.358(**)	.318(**)	.242(**)	.199(**)	.305(**)	.268(**)	.233(**)	.168(*)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,002	0,01	0	0	0,002	0,03
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_5 Aerodromska infrastruktura, kvalitet i efikasnost usluge na aerodromima	Pearson Correlation	.228(**)	.219(**)	.255(**)	0,071	.218(**)	.185(*)	.221(**)	0,09
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,005	0,001	0,362	0,005	0,017	0,004	0,25
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_6 Kvalitet saobracCajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	Pearson Correlation	.160(*)	.231(**)	.261(**)	0,135	.248(**)	.255(**)	.277(**)	0,106
	Sig. (2-tailed)	0,039	0,003	0,001	0,082	0,001	0,001	0	0,172
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_7 Sportovi na vodi (plivanje, skijanje...)	Pearson Correlation	.362(**)	.405(**)	.305(**)	.307(**)	.425(**)	.365(**)	.410(**)	.314(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_8 Zimski sportovi (skijanje, snowboard...)	Pearson Correlation	.370(**)	.448(**)	.413(**)	.363(**)	.449(**)	.400(**)	.406(**)	.349(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_9 Sportske aktivnosti (golf, tenis, odbojka, biciklizam...)	Pearson Correlation	.457(**)	.444(**)	.316(**)	.353(**)	.375(**)	.427(**)	.492(**)	.428(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_10 AvanturistickHke/ adrenalinske aktivnosti (rafting, bandzZi dzZamping, pejnt bol...)	Pearson Correlation	.427(**)	.391(**)	.218(**)	.302(**)	.303(**)	.367(**)	.377(**)	.348(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,005	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_11 Aktivnosti u prirodi (kampovanje, planinarenje, penjanje...)	Pearson Correlation	.396(**)	.375(**)	.322(**)	.430(**)	.383(**)	.400(**)	.433(**)	.419(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_12 Ssoping i kvalitet robe	Pearson Correlation	.473(**)	.367(**)	.265(**)	.176(*)	.326(**)	.281(**)	.316(**)	.299(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,001	0,023	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_13 Odnos kvalitet/novac u okviru turisticHke destinacije	Pearson Correlation	.374(**)	.452(**)	.371(**)	.228(**)	.323(**)	.365(**)	.397(**)	.326(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,003	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_14 Ponuda, raznovrsnost i kvalitet zabave	Pearson Correlation	.742(**)	.586(**)	.496(**)	.371(**)	.317(**)	.348(**)	.414(**)	.447(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167

q3b_15 Ponuda, raznovrsnost i kvalitet nocCnog zZivota	Pearson Correlation		1	.605(**)	.419(**)	.447(**)	.231(**)	.309(**)	.299(**)	.436(**)
	Sig. (2-tailed)			0	0	0	0,003	0	0	0
	N		167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_16 Ponuda i raznovrsnost dogadJaja (sport, festivali...)	Pearson Correlation	.605(**)	1	.591(**)	.451(**)	.374(**)	.480(**)	.483(**)	.483(**)	.523(**)
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_17 Organizovani obilasci turisticHkih znamenitosti	Pearson Correlation	.419(**)	.591(**)	1	.608(**)	.564(**)	.490(**)	.566(**)	.566(**)	.369(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_18 Seoski turizam	Pearson Correlation	.447(**)	.451(**)	.608(**)	1	.541(**)	.448(**)	.545(**)	.545(**)	.376(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_19 Tematski parkovi	Pearson Correlation	.231(**)	.374(**)	.564(**)	.541(**)	1	.563(**)	.603(**)	.603(**)	.336(**)
	Sig. (2-tailed)	0,003	0	0	0		0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_20 Zdravstveni turizam	Pearson Correlation	.309(**)	.480(**)	.490(**)	.448(**)	.563(**)	1	.592(**)	.592(**)	.496(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0		0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_21 KruzZne ture	Pearson Correlation	.299(**)	.483(**)	.566(**)	.545(**)	.603(**)	.592(**)	1	.509(**)	.509(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
q3b_22 Gradski odmor	Pearson Correlation	.436(**)	.523(**)	.369(**)	.376(**)	.336(**)	.496(**)	.509(**)	.509(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

## Potpomažući faktori

Correlations		q3c_1 RasplozZivost zdravstvenih i medicinskih usluga za turiste	q3c_2 RasplozZivo st telekomunikac ionih usluga za turiste	q3c_3 Nivo dostignutih standarda u pruzZanju usluga turistima	q3c_4 Svest zaposlenih u turizmu o vazZnosti kvaliteta usluga	q3c_5 Zadovoljstv o potrosSacH a kvalitetom usluga	q3c_6 Postojanje programa obuke za unapredJenje kvaliteta usluga	q3c_7 Postojanje i kvalitet programa za pracCenje satisfakcije turista
q3c_1 RasplozZivost zdravstvenih i medicinskih usluga za turiste	Pearson Correlation	1	.452(**)	.401(**)	.363(**)	.252(**)	.374(**)	.457(**)
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0,001	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_2 RasplozZivost telekomunikacio nih usluga za turiste	Pearson Correlation	.452(**)	1	.503(**)	.338(**)	.434(**)	.309(**)	.396(**)
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_3 Nivo dostignutih standarda u pruzZanju usluga turistima	Pearson Correlation	.401(**)	.503(**)	1	.642(**)	.596(**)	.497(**)	.471(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_4 Svest zaposlenih u turizmu o vazZnosti kvaliteta usluga	Pearson Correlation	.363(**)	.338(**)	.642(**)	1	.549(**)	.546(**)	.572(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_5 Zadovoljstvo	Pearson Correlation	.252(**)	.434(**)	.596(**)	.549(**)	1	.502(**)	.441(**)

potrosSaHa kvaliteto m usluga									
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3c_6 Postojanje programa obuke za unapredjenje kvaliteta usluga	Pearson Correlation	.374(**)	.309(**)	.497(**)	.546(**)	.502(**)	1	.728(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0		0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3c_7 Postojanje i kvalitet programa za pracCenje satisfakcije turista	Pearson Correlation	.457(**)	.396(**)	.471(**)	.572(**)	.441(**)	.728(**)		1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3c_8 Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovnisStva prema turistima	Pearson Correlation	.278(**)	0,135	.256(**)	.292(**)	.195(*)	.273(**)	.230(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0,083	0,001	0	0,011	0	0,003	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3c_9 PodrsSka lokalnog stanovnisStva razvoju turizma	Pearson Correlation	.332(**)	.273(**)	.390(**)	.389(**)	.320(**)	.414(**)	.379(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3c_10 Efikasnost i ponasSanje carinskih sluzZbenika	Pearson Correlation	.361(**)	.273(**)	.347(**)	.337(**)	.160(*)	.355(**)	.394(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,039	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3c_11 RaspolozZivost banaka, menjajHnica	Pearson Correlation	.186(*)	.428(**)	.206(**)	0,144	.214(**)	.196(*)	.180(*)	
	Sig. (2-tailed)	0,016	0	0,008	0,062	0,005	0,011	0,02	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3c_12 OdrzZavanje veza sa emitivnim trZisStima (sportske, etnicHke, religijske, poslovne i trgovinske)	Pearson Correlation	.421(**)	.369(**)	.401(**)	.384(**)	.357(**)	.415(**)	.532(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3c_13 Razdaljina, vreme leta, do Srbije	Pearson Correlation	.247(**)	.328(**)	.185(*)	0,029	0,12	.192(*)	.213(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0,017	0,709	0,122	0,013	0,006	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations		q3c_8 Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovnisStva prema turistima	q3c_9 PodrsSka lokalnog stanovnisStva razvoju turizma	q3c_10 Efikasnost i ponasSanje carinskih sluzZbenika	q3c_11 RaspolozZivost banaka, menjajHnica	q3c_12 OdrzZavanje veza sa emitivnim trZisStima (sportske, etnicHke, religijske, poslovne i trgovinske)	q3c_13 Razdaljina, vreme leta, do Srbije
q3c_1 RaspolozZivost zdravstvenih i medicinskih usluga	Pearson Correlation	.278(**)	.332(**)	.361(**)	.186(*)	.421(**)	.247(**)

za turiste								
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,016	0	0,001	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_2 RaspolozZivost telekomunikacionih usluga za turiste	Pearson Correlation	0,135	.273(**)	.273(**)	.428(**)	.369(**)	.328(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,083	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_3 Nivo dostignutih standarda u pruzZanju usluga turistima	Pearson Correlation	.256(**)	.390(**)	.347(**)	.206(**)	.401(**)	.185(*)	
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0	0,008	0	0,017	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_4 Svest zaposlenih u turizmu o vazZnosti kvaliteta usluga	Pearson Correlation	.292(**)	.389(**)	.337(**)	0,144	.384(**)	0,029	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,062	0	0,709	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_5 Zadovoljstvo potrosSaHa kvalitetom usluga	Pearson Correlation	.195(*)	.320(**)	.160(*)	.214(**)	.357(**)	0,12	
	Sig. (2-tailed)	0,011	0	0,039	0,005	0	0,122	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_6 Postojanje programa obuke za unapredJenje kvaliteta usluga	Pearson Correlation	.273(**)	.414(**)	.355(**)	.196(*)	.415(**)	.192(*)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,011	0	0,013	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_7 Postojanje i kvalitet programa za pracCenje satisfakcije turista	Pearson Correlation	.230(**)	.379(**)	.394(**)	.180(*)	.532(**)	.213(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,003	0	0	0,02	0	0,006	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_8 Naklonjenost i gostoljubivost lokalnog stanovnisStva prema turistima	Pearson Correlation	1	.443(**)	.159(*)	0,108	.266(**)	.217(**)	
	Sig. (2-tailed)		0	0,04	0,165	0,001	0,005	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_9 PodrsSka lokalnog stanovnisStva razvoju turizma	Pearson Correlation	.443(**)	1	.392(**)	.201(**)	.383(**)	.173(*)	
	Sig. (2-tailed)	0		0	0,009	0	0,026	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_10 Efikasnost i ponasSanje carinskih sluzZbenika	Pearson Correlation	.159(*)	.392(**)	1	.255(**)	.323(**)	.275(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,04	0		0,001	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_11 RaspolozZivost banaka, menjajHnica	Pearson Correlation	0,108	.201(**)	.255(**)	1	.428(**)	.293(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,165	0,009	0,001		0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_12 OdrzZavanje veza sa ermitivnim trZisStima (sportske, etnicHke, religijske, poslovne i trgovinske)	Pearson Correlation	.266(**)	.383(**)	.323(**)	.428(**)	1	.289(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3c_13 Razdaljina, vreme leta, do Srbije	Pearson Correlation	.217(**)	.173(*)	.275(**)	.293(**)	.289(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,026	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

## Menadžment

Correlations		q3d_1 Veze između TuristicHke organizacije Srbije i privrede	q3d_2 Veze između lokalnih turisticHkih organizacija i privrede	q3d_3 PostojecC a vizija razvoja turizma Srbije	q3d_4 UskladJenost politike, planiranja i razvoja turizma sa definisanim strategijom razvoja turizma Srbije	q3d_5 Integrisanost razvoja turizma u celokupni privredni razvoj	q3d_6 UskladJenost razvoja turizma sa potrebama i zZeljama turista	q3d_7 UskladJenost proizvoda turizma Srbije sa preferencijama potrosSaHa
q3d_1 Veze između TuristicHke	Pearson Correlation	1	.763(**)	.620(**)	.577(**)	.553(**)	.538(**)	.501(**)

organizacije Srbije i privrede								
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_2 Veze između lokalnih turističkih organizacija i privrede	Pearson Correlation	.763(**)	1	.588(**)	.545(**)	.641(**)	.555(**)	.532(**)
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_3 Postojeca vizija razvoja turizma Srbije	Pearson Correlation	.620(**)	.588(**)	1	.674(**)	.605(**)	.624(**)	.582(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_4 Uskladenost politike, planiranja i razvoja turizma sa definisanom strategijom razvoja turizma Srbije	Pearson Correlation	.577(**)	.545(**)	.674(**)	1	.694(**)	.594(**)	.556(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_5 Integrisanost razvoja turizma u celokupni privredni razvoj	Pearson Correlation	.553(**)	.641(**)	.605(**)	.694(**)	1	.599(**)	.552(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0		0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_6 Uskladenost razvoja turizma sa potrebama i željama turista	Pearson Correlation	.538(**)	.555(**)	.624(**)	.594(**)	.599(**)	1	.761(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0		0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_7 Uskladenost proizvoda turizma Srbije sa preferencijama potrošača	Pearson Correlation	.501(**)	.532(**)	.582(**)	.556(**)	.552(**)	.761(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_8 Posvećenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	Pearson Correlation	.415(**)	.496(**)	.482(**)	.573(**)	.573(**)	.525(**)	.549(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_9 Posvećenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	Pearson Correlation	.257(**)	.386(**)	.447(**)	.386(**)	.394(**)	.434(**)	.386(**)
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_10 Obuka i edukacija radne snage prema potrebama turista (posetilaca)	Pearson Correlation	.383(**)	.482(**)	.442(**)	.495(**)	.482(**)	.448(**)	.463(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_11 Odnos javnog sektora prema održivom razvoju turizma	Pearson Correlation	.479(**)	.590(**)	.488(**)	.580(**)	.550(**)	.606(**)	.557(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_12 Odnos privatnog sektora prema održivom razvoju turizma	Pearson Correlation	.490(**)	.572(**)	.581(**)	.588(**)	.561(**)	.554(**)	.524(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_13 Postojanje zakona i propisa koji štite životnu sredinu i kulturno nasleđe	Pearson Correlation	.298(**)	.364(**)	.412(**)	.379(**)	.381(**)	.325(**)	.323(**)

	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_14 Postojanje istraživanja i pracenja uticaja turizma na zivotnu sredinu	Pearson Correlation	.417(**)	.462(**)	.441(**)	.536(**)	.480(**)	.449(**)	.426(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_15 Podrska drzave dogadajima i manifestacijama (sportske manifestacije, festivali...)	Pearson Correlation	.361(**)	.386(**)	.405(**)	.407(**)	.384(**)	.317(**)	.277(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_16 Reputacija Turisticke organizacije Srbije	Pearson Correlation	.622(**)	.548(**)	.490(**)	.416(**)	.421(**)	.460(**)	.477(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_17 Imidz Srbije kao turisticke destinacije	Pearson Correlation	.347(**)	.302(**)	.401(**)	.360(**)	.238(**)	.382(**)	.490(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,002	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_18 Poznavanje proizvoda konkurentskih turistickih destinacija od strane menadzera u turisticnim destinacijama	Pearson Correlation	.372(**)	.383(**)	.428(**)	.514(**)	.459(**)	.401(**)	.502(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Correlations		q3d_8 Posvecenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	q3d_9 Posvecenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	q3d_10 Obuka i edukacija radne snage prema potrebama turista (posetilaca)	q3d_11 Odnos javnog sektora prema odrzivom razvoju turizma	q3d_12 Odnos privatnog sektora prema odrzivom razvoju turizma	q3d_13 Postojanje zakona i propisa koji sStite zivotnu sredinu i kulturno nasledje	q3d_14 Postojanje istraživanja i pracenja uticaja turizma na zivotnu sredinu
q3d_1 Veze između Turisticke organizacije Srbije i privrede	Pearson Correlation	.415(**)	.257(**)	.383(**)	.479(**)	.490(**)	.298(**)	.417(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0,001	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_2 Veze između lokalnih turistickih organizacija i privrede	Pearson Correlation	.496(**)	.386(**)	.482(**)	.590(**)	.572(**)	.364(**)	.462(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_3 Postojeca vizija razvoja turizma Srbije	Pearson Correlation	.482(**)	.447(**)	.442(**)	.488(**)	.581(**)	.412(**)	.441(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_4 Uskladjenost politike, planiranja i razvoja turizma sa definisanom strategijom razvoja turizma Srbije	Pearson Correlation	.573(**)	.386(**)	.495(**)	.580(**)	.588(**)	.379(**)	.536(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_5 Integrisanost razvoja turizma u celokupni privredni razvoj	Pearson Correlation	.573(**)	.394(**)	.482(**)	.550(**)	.561(**)	.381(**)	.480(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3d_6 Uskladjenost razvoja turizma sa potrebama i	Pearson Correlation	.525(**)	.434(**)	.448(**)	.606(**)	.554(**)	.325(**)	.449(**)



zZeljama turista									
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3d_7 Uskladjenost proizvoda turizma Srbije sa preferencijama potrosaca	Pearson Correlation	.549(**)	.386(**)	.463(**)	.557(**)	.524(**)	.323(**)	.426(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3d_8 Posvecenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	Pearson Correlation	1	.515(**)	.614(**)	.626(**)	.516(**)	.316(**)	.518(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3d_9 Posvecenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	Pearson Correlation	.515(**)	1	.491(**)	.409(**)	.638(**)	.340(**)	.446(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3d_10 Obuka i edukacija radne snage prema potrebama turista (posetilaca)	Pearson Correlation	.614(**)	.491(**)	1	.635(**)	.606(**)	.313(**)	.410(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3d_11 Odnos javnog sektora prema odrzivom razvoju turizma	Pearson Correlation	.626(**)	.409(**)	.635(**)	1	.717(**)	.467(**)	.563(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3d_12 Odnos privatnog sektora prema odrzivom razvoju turizma	Pearson Correlation	.516(**)	.638(**)	.606(**)	.717(**)	1	.394(**)	.503(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3d_13 Postojanje zakona i propisa koji sStite zZivotnu sredinu i kulturno nasledje	Pearson Correlation	.316(**)	.340(**)	.313(**)	.467(**)	.394(**)	1	.646(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3d_14 Postojanje istrazivanja i pracenja uticaja turizma na zZivotnu sredinu	Pearson Correlation	.518(**)	.446(**)	.410(**)	.563(**)	.503(**)	.646(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3d_15 Podrska drzave dogadjajima i manifestacijama (sportske manifestacije, festivali...)	Pearson Correlation	.330(**)	.272(**)	.302(**)	.415(**)	.367(**)	.516(**)	.447(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3d_16 Reputacija Turisticke organizacije Srbije	Pearson Correlation	.406(**)	.268(**)	.376(**)	.594(**)	.455(**)	.261(**)	.393(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0,001	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3d_17 Imidz Srbije kao turistickih destinacija	Pearson Correlation	.316(**)	.314(**)	.285(**)	.408(**)	.377(**)	.179(**)	.381(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0,021	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3d_18 Poznavanje proizvoda konkurentskih turistickih destinacija od strane menadžera u turistickim destinacijama	Pearson Correlation	.526(**)	.361(**)	.521(**)	.563(**)	.518(**)	.387(**)	.515(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations	q3d_15 Podrska drzave	q3d_16	q3d_17	q3d_18 Poznavanje proizvoda
--------------	-----------------------	--------	--------	-----------------------------

		dogadJajima i manifestacijama (sportske manifestacije, festivali...)	Reputacija TuristicHke organizacije Srbije	ImidZ Srbije kao turisticHke destinacije	konkurentskih turisticHkih destinacija od strane menadžera u turisticHkim destinacijama
q3d_1 Veze između TuristicHke organizacije Srbije i privrede	Pearson Correlation	.361(**)	.622(**)	.347(**)	.372(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	167	167	167	167
q3d_2 Veze između lokalnih turisticHkih organizacija i privrede	Pearson Correlation	.386(**)	.548(**)	.302(**)	.383(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	167	167	167	167
q3d_3 Postojeca vizija razvoja turizma Srbije	Pearson Correlation	.405(**)	.490(**)	.401(**)	.428(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	167	167	167	167
q3d_4 Uskladenost politike, planiranja i razvoja turizma sa definisanom strategijom razvoja turizma Srbije	Pearson Correlation	.407(**)	.416(**)	.360(**)	.514(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	167	167	167	167
q3d_5 Integrisanost razvoja turizma u celokupni privredni razvoj	Pearson Correlation	.384(**)	.421(**)	.238(**)	.459(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,002	0
	N	167	167	167	167
q3d_6 Uskladenost razvoja turizma sa potrebama i željama turista	Pearson Correlation	.317(**)	.460(**)	.382(**)	.401(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	167	167	167	167
q3d_7 Uskladenost proizvoda turizma Srbije sa preferencijama potrošača	Pearson Correlation	.277(**)	.477(**)	.490(**)	.502(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	167	167	167	167
q3d_8 Posvećenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	Pearson Correlation	.330(**)	.406(**)	.316(**)	.526(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	167	167	167	167
q3d_9 Posvećenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	Pearson Correlation	.272(**)	.268(**)	.314(**)	.361(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	167	167	167	167
q3d_10 Obuka i edukacija radne snage prema potrebama turista (posetilaca)	Pearson Correlation	.302(**)	.376(**)	.285(**)	.521(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	167	167	167	167
q3d_11 Odnos javnog sektora prema održivom razvoju turizma	Pearson Correlation	.415(**)	.594(**)	.408(**)	.563(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	167	167	167	167
q3d_12 Odnos privatnog sektora prema održivom razvoju turizma	Pearson Correlation	.367(**)	.455(**)	.377(**)	.518(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	167	167	167	167
q3d_13 Postojanje zakona i propisa koji štite životnu sredinu i kulturno nasleđe	Pearson Correlation	.516(**)	.261(**)	.179(*)	.387(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0,001	0,021	0
	N	167	167	167	167
q3d_14 Postojanje istraživanja i procena uticaja turizma na	Pearson Correlation	.447(**)	.393(**)	.381(**)	.515(**)

zZivotnu sredinu						
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167
q3d_15 PodrsSka drzZave dogadJajima i manifestacijama (sportske manifestacije, festivali...)						
	Pearson Correlation	1	.463(**)	.339(**)	.446(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167
q3d_16 Reputacija TuristicHke organizacije Srbije						
	Pearson Correlation	.463(**)	1	.561(**)	.433(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167
q3d_17 ImidzZ Srbije kao turisticHke destinacije						
	Pearson Correlation	.339(**)	.561(**)	1	.492(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167
q3d_18 Poznavanje proizvoda konkurentskih turisticHkih destinacija od strane menadžera u turisticHkim destinacijama						
	Pearson Correlation	.446(**)	.433(**)	.492(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

## Uslovi okruženja

Correlations		q3e_1 Poslovno okruženje u destinaciji	q3e_2 Saradnja i odnosi između preduzeća turističke privrede	q3e_3 Konkurentski odnosi između preduzeća turističke privrede	q3e_4 Povezanost preduzeća turističke privrede sa drugim delatnostima	q3e_5 Etičko poslovanje preduzeća turističke privrede	q3e_6 Efektivnost i sposobnosti upravljanja u TO i preduzećima turističke privrede	q3e_7 Državne mere za unapređenje poslovnog okruženja u destinaciji
q3e_1 Poslovno okruženje u destinaciji	Pearson Correlation	1	.696(**)	.603(**)	.442(**)	.534(**)	.489(**)	.490(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_2 Saradnja i odnosi između preduzeća turističke privrede	Pearson Correlation	.696(**)	1	.767(**)	.642(**)	.591(**)	.583(**)	.582(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_3 Konkurentski odnosi između preduzeća turističke privrede	Pearson Correlation	.603(**)	.767(**)	1	.621(**)	.589(**)	.569(**)	.572(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_4 Povezanost preduzeća turističke privrede sa drugim delatnostima	Pearson Correlation	.442(**)	.642(**)	.621(**)	1	.618(**)	.589(**)	.499(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_5 Etičko poslovanje preduzeća turističke privrede	Pearson Correlation	.534(**)	.591(**)	.589(**)	.618(**)	1	.733(**)	.654(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_6 Efektivnost i sposobnosti upravljanja u TO i preduzećima turističke privrede	Pearson Correlation	.489(**)	.583(**)	.569(**)	.589(**)	.733(**)	1	.577(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_7 Državne mere za unapređenje poslovnog okruženja u destinaciji	Pearson Correlation	.490(**)	.582(**)	.572(**)	.499(**)	.654(**)	.577(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0

q3e_8 Odnos okruženja prema investiranju u razvoj turizma	N	167	167	167	167	167	167	167	167
	Pearson Correlation	.518(**)	.557(**)	.526(**)	.473(**)	.566(**)	.537(**)	.679(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_9 Udaljenost većih emitivnih tržišta	Pearson Correlation	.214(**)	.287(**)	.319(**)	.297(**)	.175(*)	.218(**)	.396(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,006	0	0	0	0,024	0,005	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_10 Potrebno vreme putovanja od većih emitivnih tržišta	Pearson Correlation	.203(**)	.274(**)	.275(**)	.311(**)	.188(*)	.197(*)	.384(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,009	0	0	0	0,015	0,011	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_11 Nivo tehnoloških promena u poslovanju	Pearson Correlation	.487(**)	.574(**)	.539(**)	.455(**)	.423(**)	.454(**)	.395(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_12 Primena informaciono-komunikacione tehnologije u nastupu na tržištu	Pearson Correlation	.416(**)	.488(**)	.449(**)	.493(**)	.415(**)	.431(**)	.398(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_13 Politička stabilnost	Pearson Correlation	.403(**)	.432(**)	.422(**)	.350(**)	.412(**)	.401(**)	.470(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_14 Kvalitet pravnog/regulatornog okruženja	Pearson Correlation	.425(**)	.517(**)	.466(**)	.451(**)	.532(**)	.468(**)	.648(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_15 Vladina politika razvoja turizma	Pearson Correlation	.429(**)	.497(**)	.458(**)	.407(**)	.494(**)	.480(**)	.682(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_16 Interes investitora za ulaganje kapitala u turizam	Pearson Correlation	.453(**)	.471(**)	.504(**)	.405(**)	.419(**)	.401(**)	.521(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_17 Cene smeštaja u turističkoj destinaciji	Pearson Correlation	.348(**)	.435(**)	.379(**)	.340(**)	.354(**)	.362(**)	.443(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_18 Cene aranžmana inostranih turopredajnika za Srbiju	Pearson Correlation	.322(**)	.456(**)	.448(**)	.315(**)	.352(**)	.396(**)	.406(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_19 Cene robe u maloprodaji	Pearson Correlation	.280(**)	.358(**)	.366(**)	.395(**)	.455(**)	.394(**)	.389(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_20 Devizni kurs	Pearson Correlation	.235(**)	.366(**)	.362(**)	.376(**)	.288(**)	.369(**)	.342(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,002	0	0	0	0	0	0	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_21 Nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji	Pearson Correlation	.219(**)	.189(*)	.227(**)		0,101	0,074	.188(*)	.166(*)
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,014	0,003		0,194	0,343	0,015	0,032
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations										
	q3e_8 Odnos okruženja prema	q3e_9 Udaljenost većih emitivnih	q3e_10 Potrebno vreme putovanja od većih emitivnih	q3e_11 Nivo tehnoloških promena u	q3e_12 Primena informaciono-komunikacione tehnologije u	q3e_13 Politička	q3e_14 Kvalitet pravnog/regulatornog	q3e_15 Vladina politika razvoja		

		investiranj u u razvoj turizma	trZisSta	trZisSta	poslovanju	nastupu na trZisStu	stabiln ost	okruzZenja	turizma
q3e_1 Poslovno okruzZenje u destinaciji	Pearson Correlation	.518(**)	.214(**)	.203(**)	.487(**)	.416(**)	.403(**)	.425(**)	.429(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0,006	0,009	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_2 Saradnja i odnosi izmedJu preduzeca turisticHke privrede	Pearson Correlation	.557(**)	.287(**)	.274(**)	.574(**)	.488(**)	.432(**)	.517(**)	.497(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_3 Konkurentski odnosi izmedu preduzeca turisticHke privrede	Pearson Correlation	.526(**)	.319(**)	.275(**)	.539(**)	.449(**)	.422(**)	.466(**)	.458(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_4 Povezanost preduzeca turisticHke privrede sa drugim delatnostima	Pearson Correlation	.473(**)	.297(**)	.311(**)	.455(**)	.493(**)	.350(**)	.451(**)	.407(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_5 Etichko poslovanje preduzeca turisticHke privrede	Pearson Correlation	.566(**)	.175(*)	.188(*)	.423(**)	.415(**)	.412(**)	.532(**)	.494(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0,024	0,015	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_6 Efektivnost i sposobnosti upravljanja u TO i preduzeca turisticHke privrede	Pearson Correlation	.537(**)	.218(**)	.197(*)	.454(**)	.431(**)	.401(**)	.468(**)	.480(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0,005	0,011	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_7 DrZavne mere za unapredjenje poslovnog okruzZenja u destinaciji	Pearson Correlation	.679(**)	.396(**)	.384(**)	.395(**)	.398(**)	.470(**)	.648(**)	.682(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_8 Odnos okruzZenja prema investiranju u razvoj turizma	Pearson Correlation	1	.469(**)	.440(**)	.419(**)	.376(**)	.460(**)	.621(**)	.558(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_9 Udaljenost vecCih emitivnih trZisSta	Pearson Correlation	.469(**)	1	.860(**)	.190(*)	.200(**)	.246(**)	.284(**)	.350(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0,014	0,01	0,001	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_10 Potrebno vreme putovanja od vecCih emitivnih trZisSta	Pearson Correlation	.440(**)	.860(**)	1	.191(*)	.214(**)	.265(**)	.278(**)	.339(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0,013	0,006	0,001	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_11 Nivo tehnoloskih promena u poslovanju	Pearson Correlation	.419(**)	.190(*)	.191(*)	1	.728(**)	.418(**)	.483(**)	.443(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0,014	0,013	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_12 Primena Informaciono- komunikacione tehnologije u nastupu na trZisStu	Pearson Correlation	.376(**)	.200(**)	.214(**)	.728(**)	1	.421(**)	.436(**)	.482(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0,01	0,006	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_13 PoliticHka stabilnost	Pearson Correlation	.460(**)	.246(**)	.265(**)	.418(**)	.421(**)	1	.664(**)	.575(**)
	Sig. (2- tailed)	0	0,001	0,001	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_14 Kvalitet pravnog/regulatorn	Pearson Correlation	.621(**)	.284(**)	.278(**)	.483(**)	.436(**)	.664(**)	1	.682(**)

og okruzZenja									
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_15 Vladina politika razvoja turizma	Pearson Correlation	.558(**)	.350(**)	.339(**)	.443(**)	.482(**)	.575(**)	.682(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_16 Interes investitora za ulaganje kapitala u turizam	Pearson Correlation	.487(**)	.402(**)	.312(**)	.475(**)	.443(**)	.459(**)	.505(**)	.623(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_17 Cene smesStaja u turistickoj destinaciji	Pearson Correlation	.428(**)	.214(**)	.159(*)	.361(**)	.295(**)	.293(**)	.431(**)	.344(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0,005	0,04	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_18 Cene aranzmana inostranih turoperatora za Srbiju	Pearson Correlation	.373(**)	.285(**)	.192(*)	.398(**)	.272(**)	.298(**)	.366(**)	.383(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,013	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_19 Cene robe u maloprodaji	Pearson Correlation	.381(**)	.239(**)	.156(*)	.295(**)	.184(*)	.270(**)	.430(**)	.260(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0,002	0,044	0	0,017	0	0	0,001
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_20 Devizni kurs	Pearson Correlation	.365(**)	.415(**)	.349(**)	.315(**)	.255(**)	.402(**)	.325(**)	.325(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,001	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
q3e_21 Nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji	Pearson Correlation	.165(*)	.196(*)	.171(*)	.232(**)	.216(**)	.281(**)	.213(**)	.224(**)
	Sig. (2-tailed)	0,033	0,011	0,027	0,003	0,005	0	0,006	0,004
	N	167	167	167	167	167	167	167	167
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations		q3e_16 Interes investitora za ulaganje kapitala u turizam	q3e_17 Cene smesStaja u turistickoj destinaciji	q3e_18 Cene aranzmana inostranih turoperatora za Srbiju	q3e_19 Cene robe u maloprodaji	q3e_20 Devizni kurs	q3e_21 Nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji
q3e_1 Poslovno okruzZenje u destinaciji	Pearson Correlation	.453(**)	.348(**)	.322(**)	.280(**)	.235(**)	.219(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,002	0,005
	N	167	167	167	167	167	167
q3e_2 Saradnja i odnosi izmedJu preduzecCa turistickHke privrede	Pearson Correlation	.471(**)	.435(**)	.456(**)	.358(**)	.366(**)	.189(*)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0,014
	N	167	167	167	167	167	167
q3e_3 Konkurentski odnosi izmedu preduzecCa turistickHke privrede	Pearson Correlation	.504(**)	.379(**)	.448(**)	.366(**)	.362(**)	.227(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0,003
	N	167	167	167	167	167	167
q3e_4 Povezanost preduzecCa turistickHke privrede sa drugim delatnostima	Pearson Correlation	.405(**)	.340(**)	.315(**)	.395(**)	.376(**)	0,101
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0,194
	N	167	167	167	167	167	167
q3e_5 Eticko poslovanje preduzecCa turistickHke privrede	Pearson Correlation	.419(**)	.354(**)	.352(**)	.455(**)	.288(**)	0,074
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0,343
	N	167	167	167	167	167	167
q3e_6 Efektivnost i	Pearson Correlation	.401(**)	.362(**)	.396(**)	.394(**)	.369(**)	.188(*)

spособnosti upravljanja u TO i preduzećima turističke privrede								
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0,015
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_7 Državne mere za unapređenje poslovnog okruženja u destinaciji	Pearson Correlation	.521(**)	.443(**)	.406(**)	.389(**)	.342(**)	.166(*)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0,032
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_8 Odnos okruženja prema investiranju u razvoj turizma	Pearson Correlation	.487(**)	.428(**)	.373(**)	.381(**)	.365(**)	.165(*)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0,033
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_9 Udaljenost većih emitivnih tržišta	Pearson Correlation	.402(**)	.214(**)	.285(**)	.239(**)	.415(**)	.196(*)	
	Sig. (2-tailed)	0	0,005	0	0,002	0	0	0,011
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_10 Potrebno vreme putovanja od većih emitivnih tržišta	Pearson Correlation	.312(**)	.159(*)	.192(*)	.156(*)	.349(**)	.171(*)	
	Sig. (2-tailed)	0	0,04	0,013	0,044	0	0	0,027
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_11 Nivo tehnoloških promena u poslovanju	Pearson Correlation	.475(**)	.361(**)	.398(**)	.295(**)	.315(**)	.232(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0,003
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_12 Primena informatičke tehnologije u nastupu na tržištu	Pearson Correlation	.443(**)	.295(**)	.272(**)	.184(*)	.255(**)	.216(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,017	0,001	0	0,005
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_13 Politička stabilnost	Pearson Correlation	.459(**)	.293(**)	.298(**)	.270(**)	.402(**)	.281(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_14 Kvalitet pravnog/regulatornog okruženja	Pearson Correlation	.505(**)	.431(**)	.366(**)	.430(**)	.325(**)	.213(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0,006
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_15 Vladina politika razvoja turizma	Pearson Correlation	.623(**)	.344(**)	.383(**)	.260(**)	.325(**)	.224(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,001	0	0	0,004
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_16 Interes investitora za ulaganje kapitala u turizam	Pearson Correlation	1	.434(**)	.508(**)	.383(**)	.355(**)	.250(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0,001
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_17 Cene smestaja u turističkoj destinaciji	Pearson Correlation	.434(**)	1	.738(**)	.491(**)	.359(**)	.258(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0,001
	N	167	167	167	167	167	167	167
q3e_18 Cene aranzmana inostranih turoperatora za Srbiju	Pearson Correlation	.508(**)	.738(**)	1	.517(**)	.440(**)	.304(**)	
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0
	N	167	167	167	167	167	167	167

q3e_19 Cene robe u maloprodaji	Pearson Correlation	.383(**)	.491(**)	.517(**)	1	.595(**)	.184(*)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0	0,017
	N	167	167	167	167	167	167
q3e_20 Devizni kurs	Pearson Correlation	.355(**)	.359(**)	.440(**)	.595(**)	1	.282(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0		0
	N	167	167	167	167	167	167
q3e_21 Nivo bezbednosti posetilaca u destinaciji	Pearson Correlation	.250(**)	.258(**)	.304(**)	.184(*)	.282(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,001	0	0,017	0	
	N	167	167	167	167	167	167
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

### Prilog 10. Post Hoc test – zajednički indikatori

Post Hoc Tests									
Multiple Comparisons									
Dependent Variable		(I) blok Anketa	(J) blok Anketa	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
							Lower Bound	Upper Bound	
spoj_1 Kvalitet saobracajne infrastrukture i transportnog sistema u Srbiji	Tukey HSD	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-1,078	0,109	0,000	-1,335	-0,821	
			3.00 Anketa 3	-0,546	0,272	0,113	-1,188	0,096	
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	1,078	0,109	0,000	0,821	1,335	
			3.00 Anketa 3	0,532	0,279	0,138	-0,125	1,189	
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	0,546	0,272	0,113	-0,096	1,188	
			2.00 Anketa 2	-0,532	0,279	0,138	-1,189	0,125	



	Bonferroni	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-1,078	0,109	0,000	-1,341	-0,815
			3.00 Anketa 3	-0,546	0,272	0,138	-1,202	0,110
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	1,078	0,109	0,000	0,815	1,341
			3.00 Anketa 3	0,532	0,279	0,172	-0,139	1,203
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	0,546	0,272	0,138	-0,110	1,202
			2.00 Anketa 2	-0,532	0,279	0,172	-1,203	0,139
spoj_2 Pogodnost klime za razvoj turizma	Tukey HSD	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,260	0,101	0,030	-0,499	-0,021
			3.00 Anketa 3	0,450	0,253	0,179	-0,147	1,048
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,260	0,101	0,030	0,021	0,499
			3.00 Anketa 3	0,710	0,259	0,018	0,099	1,321
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	-0,450	0,253	0,179	-1,048	0,147
			2.00 Anketa 2	-0,710	0,259	0,018	-1,321	-0,099
	Bonferroni	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,260	0,101	0,033	-0,504	-0,015
			3.00 Anketa 3	0,450	0,253	0,230	-0,160	1,061
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,260	0,101	0,033	0,015	0,504
			3.00 Anketa 3	0,710	0,259	0,020	0,085	1,335
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	-0,450	0,253	0,230	-1,061	0,160
			2.00 Anketa 2	-0,710	0,259	0,020	-1,335	-0,085
spoj_3 Jedinstvenost resursa (prirodni, kulturni, istorijski, arhitektonske karakteristike i sl...)	Tukey HSD	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,426	0,088	0,000	-0,635	-0,218
			3.00 Anketa 3	0,150	0,221	0,777	-0,371	0,670
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,426	0,088	0,000	0,218	0,635
			3.00 Anketa 3	0,576	0,226	0,031	0,043	1,109
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	-0,150	0,221	0,777	-0,670	0,371
			2.00 Anketa 2	-0,576	0,226	0,031	-1,109	-0,043
	Bonferroni	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,426	0,088	0,000	-0,639	-0,213
			3.00 Anketa 3	0,150	0,221	1,000	-0,383	0,682
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,426	0,088	0,000	0,213	0,639
			3.00 Anketa 3	0,576	0,226	0,034	0,031	1,121
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	-0,150	0,221	1,000	-0,682	0,383
			2.00 Anketa 2	-0,576	0,226	0,034	-1,121	-0,031
spoj_4 Kvalitet i raznovrsnosti smesStajnih kapaciteta u Srbiji:	Tukey HSD	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,634	0,109	0,000	-0,891	-0,378
			3.00 Anketa 3	-0,096	0,272	0,934	-0,737	0,545
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,634	0,109	0,000	0,378	0,891
			3.00 Anketa 3	0,538	0,278	0,131	-0,118	1,195
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	0,096	0,272	0,934	-0,545	0,737
			2.00 Anketa 2	-0,538	0,278	0,131	-1,195	0,118
	Bonferroni	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,634	0,109	0,000	-0,897	-0,372
			3.00 Anketa 3	-0,096	0,272	1,000	-0,751	0,560
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,634	0,109	0,000	0,372	0,897
			3.00 Anketa 3	0,538	0,278	0,163	-0,132	1,209
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	0,096	0,272	1,000	-0,560	0,751
			2.00 Anketa 2	-0,538	0,278	0,163	-1,209	0,132
spoj_5 Kvalitet usluga	Tukey HSD	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,902	0,096	0,000	-1,128	-0,676
			3.00 Anketa 3	-0,080	0,239	0,940	-0,644	0,484
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,902	0,096	0,000	0,676	1,128
			3.00 Anketa 3	0,822	0,245	0,003	0,245	1,399
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	0,080	0,239	0,940	-0,484	0,644
			2.00 Anketa 2	-0,822	0,245	0,003	-1,399	-0,245
	Bonferroni	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,902	0,096	0,000	-1,133	-0,671
			3.00 Anketa 3	-0,080	0,239	1,000	-0,657	0,496
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,902	0,096	0,000	0,671	1,133
			3.00 Anketa 3	0,822	0,245	0,003	0,232	1,412
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	0,080	0,239	1,000	-0,496	0,657
			2.00 Anketa 2	-0,822	0,245	0,003	-1,412	-0,232
spoj_7 Odnos vrednosti koja se dobija i novca koji je ulozZen za putovanje u Srbiji kao turisticHkoj destinaciji	Tukey HSD	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,982	0,110	0,000	-1,242	-0,722
			3.00 Anketa 3	-0,382	0,275	0,348	-1,031	0,267
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,982	0,110	0,000	0,722	1,242
			3.00 Anketa 3	0,600	0,282	0,086	-0,064	1,264
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	0,382	0,275	0,348	-0,267	1,031
			2.00 Anketa 2	-0,600	0,282	0,086	-1,264	0,064
	Bonferroni	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,982	0,110	0,000	-1,247	-0,717
			3.00 Anketa 3	-0,382	0,275	0,499	-1,045	0,281
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,982	0,110	0,000	0,717	1,247
			3.00 Anketa 3	0,600	0,282	0,102	-0,078	1,278
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	0,382	0,275	0,499	-0,281	1,045
			2.00 Anketa 2	-0,600	0,282	0,102	-1,278	0,078
spoj_8 ImidzZ Srbije kao	Tukey HSD	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,818	0,106	0,000	-1,067	-0,569
			3.00 Anketa 3	0,608	0,264	0,057	-0,015	1,232

turisticHke destinacije		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,818	0,106	0,000	0,569	1,067	
			3.00 Anketa 3	1,426	0,271	0,000	0,789	2,064	
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	-0,608	0,264	0,057	-1,232	0,015	
	Bonferroni		2.00 Anketa 2	2.00 Anketa 2	-1,426	0,271	0,000	-2,064	-0,789
			1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,818	0,106	0,000	-1,073	-0,563
				3.00 Anketa 3	0,608	0,264	0,066	-0,029	1,245
3.00 Anketa 3		1.00 Anketa 1	0,818	0,106	0,000	0,563	1,073		
		3.00 Anketa 3	1,426	0,271	0,000	0,775	2,078		
		1.00 Anketa 1	-0,608	0,264	0,066	-1,245	0,029		
	2.00 Anketa 2	-1,426	0,271	0,000	-2,078	-0,775			
spoj_10 Nivo bezbednosti turista	Tukey HSD	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,405	0,107	0,001	-0,657	-0,154	
			3.00 Anketa 3	0,083	0,267	0,948	-0,546	0,711	
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,405	0,107	0,001	0,154	0,657	
			3.00 Anketa 3	0,488	0,273	0,176	-0,155	1,131	
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	-0,083	0,267	0,948	-0,711	0,546	
			2.00 Anketa 2	-0,488	0,273	0,176	-1,131	0,155	
	Bonferroni	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,405	0,107	0,001	-0,662	-0,148	
			3.00 Anketa 3	0,083	0,267	1,000	-0,560	0,725	
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,405	0,107	0,001	0,148	0,662	
			3.00 Anketa 3	0,488	0,273	0,225	-0,170	1,146	
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	-0,083	0,267	1,000	-0,725	0,560	
			2.00 Anketa 2	-0,488	0,273	0,225	-1,146	0,170	
spoj_11 Ponuda i raznolikost turisticHkih programa i aktivnosti u Srbiji	Tukey HSD	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,311	0,113	0,017	-0,578	-0,045	
			3.00 Anketa 3	0,489	0,282	0,196	-0,177	1,154	
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,311	0,113	0,017	0,045	0,578	
			3.00 Anketa 3	0,800	0,289	0,017	0,119	1,481	
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	-0,489	0,282	0,196	-1,154	0,177	
			2.00 Anketa 2	-0,800	0,289	0,017	-1,481	-0,119	
	Bonferroni	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,311	0,113	0,019	-0,584	-0,039	
			3.00 Anketa 3	0,489	0,282	0,254	-0,192	1,169	
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,311	0,113	0,019	0,039	0,584	
			3.00 Anketa 3	0,800	0,289	0,018	0,104	1,496	
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	-0,489	0,282	0,254	-1,169	0,192	
			2.00 Anketa 2	-0,800	0,289	0,018	-1,496	-0,104	
spoj_15 Potrebno vreme putovanja do destinacije u Srbiji	Tukey HSD	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,678	0,118	0,000	-0,956	-0,401	
			3.00 Anketa 3	-0,096	0,294	0,943	-0,790	0,598	
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,678	0,118	0,000	0,401	0,956	
			3.00 Anketa 3	0,582	0,301	0,131	-0,127	1,292	
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	0,096	0,294	0,943	-0,598	0,790	
			2.00 Anketa 2	-0,582	0,301	0,131	-1,292	0,127	
	Bonferroni	1.00 Anketa 1	2.00 Anketa 2	-0,678	0,118	0,000	-0,962	-0,394	
			3.00 Anketa 3	-0,096	0,294	1,000	-0,805	0,613	
		2.00 Anketa 2	1.00 Anketa 1	0,678	0,118	0,000	0,394	0,962	
			3.00 Anketa 3	0,582	0,301	0,163	-0,143	1,308	
		3.00 Anketa 3	1.00 Anketa 1	0,096	0,294	1,000	-0,613	0,805	
			2.00 Anketa 2	-0,582	0,301	0,163	-1,308	0,143	
*. The mean difference is significant at the .05 level.									

#### Prilog 11. T statistika za posvećenost javnog i privatnog sektora obrazovanju kadrova

	Molimo navedite oblast u kojoj ste zaposleni:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PosvecCenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	Javni sektor	54	2.59	.813	.111
	Sektor privrede	76	2.26	.755	.087
PosvecCenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	Javni sektor	54	2.52	.771	.105
	Sektor privrede	76	2.58	.853	.098

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
PosvecCenost javnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	1.025	.313	Equal variances assumed	2.375	128	.019	.329	.139	.055	.604
			Equal variances not assumed	2.345	108.927	.021	.329	.140	.051	.608
PosvecCenost privatnog sektora edukaciji i obrazovanju kadrova u turizmu	.959	.329	Equal variances assumed	-.414	128	.679	-.060	.146	-.349	.228
			Equal variances not assumed	-.421	120.738	.674	-.060	.143	-.344	.223