



UNIVERZITET U NOVOM SADU  
PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET  
Departman za geografiju, turizam i  
hotelijerstvo



*Ivan I. Mulec*

**Modeli menadžmenta turističke destinacije  
Vojvodine u funkciji postizanja međunarodne  
kompetitivnosti**

**- Doktorska disertacija -**

**Novi Sad, 2010.**

## VOJVODINA

Volim je od štala do neba, od blata do pšenice,  
toplu od ciganskih gudala i blagdanskih očenaša,  
vršidbenu i zadušničku, smeđu kao devojačke pletenice,  
tu zemlju čardaša, čaša i bezemljaša,  
gde su služili bdenija i ljude za glavu skraćivali,  
gde su starice tepale i pragove branili golim šakama,  
pa su je brali i jeli rukama, pa su crkavali i živeli,  
pa su je voleli ljudi, i kleli, i psovali, i plakali, -  
tu Vojvodinu bogomoljačku, i bezbožničku, i vanjsku,  
belju od jaganjaca, crnju od paljevina,  
tu Vojvodinu svetonikoljsku, velikogospojsku,  
kad se lumpovalo od Vršca do Temišvara, Sombora i Segedina,  
pa niko nije imao u brkovima gustu pesmu kao taj narod  
robijaški i prvomajski, razbijenih temena i zuba,  
ta Vojvodina ašova, britvi, molitvi i šamara,  
zarasla u želje, u laž, u borbu, u izdajstvo, u ljubav –  
volim je, jer svi smo široki i obični kao ova ravnica,  
jer smo i veliki i prokleti na ovim zelenim travama,  
i milioni rumenih suludih zvezdanih ptica  
večito će lepršati nad našim umornim glavama.

I volim je prosjačku pred crkvama, nedeljama u rutama,  
i svatovsku, astragansku, neucveljenu bolovima,  
i Vojvodinu vašarsku i harmonikašku, čas raspusnu, čas pitomu,  
i birtijašku, što osvanjiva štucajući pod stolovima,  
pa Vojvodinu bečku i varmeđsku, sa tuđim barjacima pred četama,  
K.u K. regimente, kraj drumu istorija silovana i zaklana,  
i Vojvodinu solunsku i krfsku nad bajonetima  
sivu kao vojnička smrt u koporanima i zajedničkim rakama,

ej, pa je volim šestoaprilsku, logorašku, isprebijanu,  
obešenu o bandere, probušenu po čelima,  
uzoranu od tenkova, od krvi izopijanu,  
i partizansku, kad je oktobra donela proleće selima,  
volim je koliko je zla i dobra. Volim je podjednako.  
Prskajte kajsije zvezda u kosi drveća njenog.  
Uvek će biti krovova pozadi krova svakog,  
jer uvek se rumeno nastavlja na rumeno.

I danas, zemljo rodna, kad nisi bosonoga,  
kad nisi gola beda, u dronjcima i plaču,  
ti, što se moliš bogu, ti što pljuješ na boga,  
ti što si dugovala i naplatila račun,  
nazdravlje, diži čaše, razbij astale šakom,  
zapevaj preko njiva, neka zabride kosti,  
volim te što si prosta, sirova, divlja tako,  
i tako mnogo luda, volim te... volim... oprostti,  
ti, što si danas lepša, ti, bez krasta i vaški,  
ti, ljuljaško i rakožut, zubat osmeh ne skrivaj,  
pevaj pijano racki, mađarski, totski, vlaški,  
makedonski i lički, preko dalekih njiva,  
i voleću te uvek, krvavo moje odojče i srećo nova,  
jer se ne stidim tvog otegnutog govora i slanine i kudeljnih gaća,  
od paorske sam krvi, psovki, radosti, snova...  
razdrnji prsluk i gutaj! Ja ovu zdravicu plaćam!

Miroslav Antić

Iskreno bi se rad zahvalil redni profesorici Dr Olgi Hadžić, da je sprejela odgovornost da bo moj mentor. Hvala za vse nasvete, čas za strokovne pogovore in za izposojeno literaturo, ki mi je koristila pri pripravi te disertacije.

Zahvalil bi se tudi docentki Dr Neveni Ćurčić, rednemu profesorju Dr Jovanu Romeliću in izrednemu profesorju Dr Slobodanu Čeroviću, da so sprejeli članstvo v komisiji.

Hvala vsem profesorjem z Oddelka za geografijo, turizem in hoteljerstvo na PMF v Novem Sadu, s katerimi sem sodeloval in ki ste mi namenili vaš dragoceni čas, priporočili literaturo in mi svetovali pri mojih seminarskih nalogah in izpitih.

Hvala vsem ki ste sodelovali pri izpolnjevanju anket, ter pri sestavi in popravkih naloge. Brez vašega doprinosa disertacija ne bi bila takšna kot je.

Enako bi se rad zahvalil prijaznemu osebju na oddelku in na fakulteti, s katerimi sem sodeloval in ki so vedno poskrbeli za to, da je bilo vse opravljeno pravočasno.

In nenazadnje, zahvalo namenjam vsem mojim najdražjim, za potrpljenje, ki ste ga imeli z menoj in podporo, ki ste mi jo nudili v minulih treh letih. Raziskovalno delo, pisanje disertacije in pa sam študij je zahteval veliko prostega časa in vaših vzpodbud, brez katerih zagotovo ne bi prišel do konca ali pa bi bila pot precej daljša in počasnejša.

To delo pa posvečam mojemu očetu.

Avtor

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b>	1
<b>2. METODOLOŠKE OSNOVE RADA</b>	4
<b>3. TURISTIČKA KRETANJA U SVETU</b>	7
3.1. SAVREMENE TEORIJE TURISTIČKIH MOTIVACIJA	11
3.2. SOCIO-DEMOGRAFSKI FAKTORI KOJI UTIČU NA TURISTIČKA KRETANJA	14
3.3. UTICAJI I POSLEDICE RAZVOJA TURIZMA NA ŽIVOTNU SREDINU TURISTIČKE DESTINACIJE	19
3.4. SOCIO-KULTURNI UTICAJ RAZVOJA TURIZMA NA TURISTIČKU DESTINACIJU	22
3.5. EKONOMSKI UTICAJ RAZVOJA TURIZMA NA TURISTIČKU DESTINACIJU	26
<b>4. POJMOVNE ODREDNICE TURISTIČKE DESTINACIJE I NJENE KOMPETITIVNOSTI</b>	36
4.1. KOMPARATIVNE I KOMPETITIVNE PREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE	42
<b>5. RAZVOJ TEORIJE I MODELI DESTINACIJSKE KOMPETITIVNOSTI</b>	46
5.1. MODEL DESTINACIJSKE KOMPETITIVNOSTI PO RITCHIE I CROUCH	48
5.2. INTEGRISANI MODEL DESTINACIJSKE KOMPETITIVNOSTI PO DWYER I KIMU	72
5.3. POREĐENJE INTEGRISANOG DWYER-KIMOVOG I CROUCH-RITCHIJEVOG MODELA DESTINACIJSKE KOMPETITIVNOSTI	79
5.4. INDIKATORI DESTINACIJSKE KOMPETITIVNOSTI	82
<b>6. TURISTIČKO-GEOGRAFSKI POLOŽAJ VOJVODINE</b>	84
6.1. PRIRODNO-GEOGRAFSKE KARAKTERISTIKE KAO JEDAN OD USLOVA RAZVOJA TURIZMA	87
6.1.1. RELJEF KAO TURISTIČKA VREDNOST	88
6.1.2. KLIMA KAO FAKTOR RAZVOJA TURIZMA	92
6.1.3. HIDROGRAFIJA	94
6.1.4. BILJNI I ŽIVOTINJSKI SVET VOJVODINE	98
6.2. DRUŠTVENO-GEOGRAFSKE OSNOVE TURIZMA U VOJVODINI	99
6.2.1. DEMOGRAFSKA SLIKA VOJVODINE	99
6.2.2. KULTURNO-ISTORIJSKE VREDNOSTI	103
6.3. FOLKLORNO NASLEĐE I MANIFESTACIJE	117

<b>7. POSTOJEĆE STANJE U TURIZMU VOJVODINE</b>	<b>119</b>
7.1. IDENTIFIKACIJA PREPOZNATLJIVIH I ATRAKTIVNIH VOJVOĐANSKIH TURISTIČKIH PRODUKATA	121
7.2. SWOT ANALIZA	141
<b>8. PREPOZNATLJIVOST I KOMPETITIVNOST TURISTIČKE DESTINACIJE VOJVODINE</b>	<b>147</b>
8.1. ANKETNO ISTRAŽIVANJE VEZANO ZA IMIDŽ I PREPOZNATLJIVOST TURISTIČKE DESTINACIJE VOJVODINA	147
8.1.1. REZULTATI ANKETNOG ISTRAŽIVANJA VEZANOG ZA IMIDŽ I PREPOZNATLJIVOST VOJVODINE	148
8.1.2. DISKUSIJA REZULTATA I PREDLOZI	156
8.2. ANKETNO ISTRAŽIVANJE VEZANO ZA KOMPETITIVNOST TURISTIČKE DESTINACIJE VOJVODINA	158
<b>9. O STRATEGIJI BUDUĆEG REZVOJA TURIZMA I MODELI MENADŽMENTA U TURISTIČKOJ DESTINACIJI VOJVODINA</b>	<b>180</b>
<b>10. ZAKLJUČAK</b>	<b>211</b>
<b>11. ABSTRACT</b>	<b>214</b>
<b>12. LITERATURA I IZVORI</b>	<b>215</b>
<b>13. PRILOG</b>	<b>225</b>
<b>BIOGRAFIJA</b>	<b>249</b>

## 1. UVOD

Vojvodina je potencijalna turistička destinacija, bez obzira da li je posmatramo u okvirima njenih vlastitih granica, u okvirima granica države kojoj pripada, ili u granicama regiona u kojem se nalazi. Nekada se na turističke destinacije gledalo u okvirima država ili regija, međutim danas se u svetu potpuno promenio koncept turističke destinacije koji više od državnih granica zavisi od percepcije turista, te u zavisnosti od njihovog plana i ciljeva putovanja. To što turističke menadžere u pojedinačnim turističkim destinacijama poput Vojvodine najviše zanima je pitanje zašto su neke turističke destinacije kompetitivnije od ostalih, zašto su poznatije, popularnije i zašto imaju više prihoda nego neke druge. Jednostavno zašto su kompetitivnije od nas? Odgovor je dosta jednostavan, a to je njihova sposobnost da u sve jačoj međunarodnoj konkurenciji koja vlada u svetu povećavaju broj turista, njihovu potrošnju, i da nude turistima nezaboravnu, odgovarajuću i po mogućnosti bolje iskustvo od očekivanog. Zadovoljan turist je tako najbolja promocija destinacije u svetu.

Zbog toga će na samom početku istraživanja biti obrađene motivacije koje danas u svetu najviše utiču na trendove razvoja i promene turističkih kretanja i koje dalje utiču na nastanak novih turističkih destinacija. Poznato je da se motivacije konstantno menjaju. Najveći razvoj turističkih destinacija u svetu desio se zadnjih decenija dvadesetog veka upravo kao posledica diverzifikacije motivacija turističkih putovanja. Zbog toga danas u svetu postoji na hiljade turističkih destinacija, a Vojvodina je samo jedna od potencijalnih.

Sledeće pitanje koje se postavlja samo po sebi je šta još pored motivacija za putovanja i razvoj turističkih destinacija je potrebno i šta još utiče na promene motivacija turističkih kretanja. Znamo da same motivacije za putovanja nisu dovoljne, naime potrebno je ispuniti i neke uslove kako bi potencijalni turisti stigli do željene turističke destinacije, a to su najrazličitiji socio-demografski faktori koji su oduvek uticali na razvoj i promene turističkih kretanja u svetu. Kako bi turističke destinacije uspele skrenuti pažnju i privući potencijalne turiste, potrebno je da imaju potrebne atrakcije. Njih ima i Vojvodina, ali se postavlja pitanje da li ih destinacijski menadžeri znaju uključivati u turističke proizvode na atraktivan način, kako bi privukli pažnju potencijalnih turista i pretvorili ih u stvarne goste. Uspešnoj turističkoj destinaciji potrebna je i adekvatna, savremena infra i suprastruktura, koja će zadovoljiti potrebe turista nakon dolaska u samu destinaciju.

Popularnost turističkih destinacija u svetu se konstantno menja. Njihova popularnost varira zbog zbivanja u samoj turističkoj destinaciji i u njenoj okolini. Turistički menadžeri mogu i te kako uticati na zbivanja u samoj turističkoj destinaciji, ali su uglavnom nemoćni kad su u pitanju zbivanja u okolini. Proces pojavljivanja, razvoja i opadanja omiljenosti turističkih destinacija u svetu poznat je pod imenom »životni ciklus« turističkih destinacija. U kojoj fazi tog ciklusa se trenutno nalazi Vojvodina? Da li je Vojvodina dovoljno poznata kao turistička destinacija je prvo pitanje koje autor disertacije postavlja i koje predstavlja prvi deo istraživačkog rada, namenjen onima koji u velikoj meri odlučuju o turističkim kretanjima i koji su odgovorni za kreiranje savremenih turističkih proizvoda širom sveta, a to su pre svega turistički radnici.

Drugi deo istraživanja odnosiće se na kompetitivnost turističke destinacije Vojvodina. O kompetitivnosti će biti diskutovano sa turističkim radnicima i stručnjacima u samoj destinaciji, uz pretpostavku, da je oni najbolje poznaju i da je njihova ocena realna, naravno ako je uporedimo sa komparabilnim turističkim destinacijama u okruženju. Turistički menadžeri u svetu danas znaju da kompetitivnost turističke destinacije u velikoj meri zavisi od drugih vrsta kompetitivnosti, a to su: ekonomska, politička, socio-kulturna, tehnološka, a u poslednje vreme i ekološka kompetitivnost. Trenutna kompetitivnost turističke destinacije Vojvodina sigurno je odraz zbivanja u zemlji u poslednje dve decenije.

Danas je celokupni koncept kompetitivnosti turističke destinacije redefinisano, jer je sama priroda kompetitivnosti i održivosti u konstantnoj evoluciji i zato moraju menadžeri turističkih destinacija konstantno pratiti razvoj destinacija i anticipirati budućnost radije nego ispravljati i reagovati na prošlost. Rezultati tih promena koje su posledica novih vrednosti je da se menadžeri turističkih destinacija danas bore za potrošače koji imaju drugačiji način razmišljanja i drugačije demografske karakteristike. Nova socio-ekonomska klima prisiljava destinacije da konstantno redefinišu svoju kompetitivnost. Da li se to dešava i u Vojvodini biće objašnjeno u ovoj tezi.

Osim toga svaka turistička destinacija ima i svoje komparativne i kompetitivne prednosti. Komparativne prednosti su uglavnom vezane za prirodne, a i izgrađene resurse. Zbog specifičnosti turističkih delatnosti tim kategorijama dodajemo istorijske i kulturne resurse kao dodatnu kategoriju. A za samu komparativnu prednost turističke destinacije bitna je i sama veličina domaće ekonomije. Kompetitivne prednosti turističkih destinacija se odnose na njihovu sposobnost kako upravljati prirodnim resursima i to na duži rok. Koncepti komparativnih i kompetitivnih prednosti služiće nam u nastavku kao osnova za razvoj autorovog modela destinacijskog menadžmenta, koji će biti predstavljen na kraju



istraživačkog rada. Pored internetnog anketnog istraživanja autor disertacije želi da na sastancima i produbljenim razgovorima sa najvećim stručnjacima na području turizma u Vojvodini ili delatnosti koje su direktno vezane za turizam, stekne realnu sliku stepena razvoja turizma u kojem se trenutno nalazi turistička destinacija Vojvodina, kako bi na kraju mogao napraviti što bolji model menadžmenta za uspešno upravljanje turističkom destinacijom, kako bi Vojvodina iz potencijalne postala poslovno uspešna i poznata turistička destinacija.

## 2. METODOLOŠKE OSNOVE RADA

**S**am *predmet* predložene doktorske disertacije je istraživanje i analiza prepoznatljivosti turističke destinacije Vojvodine, njenih turističkih proizvoda i postojećih vrsta turizma kod naših poslovnih partnera i kolega koji rade na području turizma širom sveta. Drugi deo istraživanja odnosi se na analizu kompetitivnosti Vojvodine putem upotrebe indikatora po Dwyer-Kimovom ingerisanom modelu destinacijske kompetitivnosti, i na davanju modela strateškog menadžmenta Vojvodine kako bi ona postala međunarodno kompetitivnija na turističkom svetskom tržištu.

Zbog svega iznetog, *cilj* ove disertacije je da se prikaže u kojoj fazi razvojnog ciklusa turističkih destinacija se trenutno nalazi Vojvodina, da se ustanove parametri kompetitivnosti i realno stanje kompetitivnosti TD Vojvodine upoređene sa konkurencijskim i komparabilnim destinacijama u okruženju te da se na toj osnovi predlože moguće vrste turizma i turističkih proizvoda imajući u vidu održivi i odgovorni razvoj turističkih aktivnosti i razvoja turizma u destinaciji. Krajnji cilj ovog rada je da turistička destinacija Vojvodina na osnovama pripremljenog modela menadžmenta turističke destinacije postane prepoznatljivija, turistički razvijenija, kompetitivnija i posećenija destinacija od strane stranih gostiju.

Istovremeno, *zadatak* istraživanja je dvojak – pripremiti anketno istraživanje, ustanoviti trenutno stanje razvoja turizma u turističkoj destinaciji i analizirati kompetitivnost Vojvodine kao interesantne i potencijalne turističke destinacije sa komentarima vezanim za indikatore kompetitivnosti. Na kraju, biće predstavljena kritika i predlozi koji su rezultat analitičkog posmatranja i brojnih produbljenih razgovora, koje je autor disertacije vodio sa rukovodećim kadrovima i zaposlenima na području turizma u Vojvodini. Glavni zadatak je izrada modela menadžmenta, koji je po mišljenju autora potreban kako bi turistička privreda Vojvodine počela funkcionisati efikasno i profesionalno i na duži rok održivo. U ovoj disertaciji biće ukazano na najneophodnije i najpotrebnije promene i zadatke koje treba što pre sprovesti i realizovati kako bi Vojvodina konačno dostigla mesto koje zaslužuje i za koje ima mogućnosti na turističkoj sceni Evrope i na taj način postala prepoznatljiva turistička destinacija.

*Hipoteze* istraživanja koje je autor postavio pre samog započetog rada i koje su u toku izrade disertacije bile analizirane su sledeće:

1. Vojvodina nije poznata turistička destinacija, ali postoji želja za posetom od strane potencijalnih turista.

2. Imidž turističke destinacije Vojvodine u svetu nije negativan.
3. Vojvodina poseduje sve osnovne elemente (prirodne i kreirane resurse) koje treba imati svaka razvijena, poznata i uspešna turistička destinacija.
4. Vojvodina ima obrazovan stručni kadar koji može da ima uticaja ili mogućnost odlučivanja o ključnim pitanjima razvoja turističkih aktivnosti u destinaciji.
5. Turističke usluge i turistički proizvodi su cenovno i kvalitetno nekompetitivni.
6. Vojvodini nedostaje profesionalan, efikasan i savremeni strateški destinacijski menadžment na svim područjima i nivoima turističkih aktivnosti i delatnosti.
7. Anahronizam državnih institucija odgovornih za razvoj turizma i nedostatak krovne, apolitične organizacije odgovorne za ubrzani, a istovremeno održivi razvoj turizma u TD Vojvodina.

**Metode** korišćene u početnoj fazi ovog rada mogu se opisati kao analitičke ili kao »desk research«. Naime, rad je započeo prikupljanjem brojne literature vezane za tematiku kompetitivnosti i menadžmenta turističke destinacije (knjige i odgovarajući članci u međunarodnim stručnim revijama i časopisima), zatim sledilo je prikupljanje podataka na terenu (»field research«), kroz veliki broj poslovnih razgovora sa rukovodećim kadrovima, uglavnom direktorima turističkih organizacija u vojvođanskim opštinama, muzeja i drugih državnih institucija, obilascima najpoznatijih i najvažnijih prirodnih i kulturnih atrakcija, zatim sa upoznavanjem postojeće turističke infrastrukture, kako bi ti podaci kasnije bili analizirani. Radi se o metodi strukturiranog i nestrukturiranog intervjua. Time je ustanovljeno postojeće stanje razvoja turizma i trenutno postojeći turistički proizvodi na tržištu, njihovo kritičko sagledavanje i ukazivanje na potencijalne nove interesantne turističke proizvode koji bi se mogli ponuditi stranim gostima u budućnosti. Do tih zaključaka došli smo metodom »benchmarkinga« i komparacije.

Sledi anketno istraživanje vezano za prepoznatljivost i kompetitivnost turističke destinacije Vojvodina u svetu. Na osnovu urađenog anketiranja doći će se do odgovarajućih zaključaka i rezultata koji će poslužiti kao osnova za postavljanje modela menadžmenta u TD Vojvodini. Rezultati će biti predstavljeni pomoću deskriptivnih metoda, generalizovanja, abstrakcija i sinteza.

**Ograničenja istraživanja** na koje je autor disertacije naišao tokom rada su sledeća:

- Stručno ograničenje: glavno područje istraživanja vezano je za relativno uzak segment destinacijskog menadžmenta, a to je prepoznatljivost i kompetitivnost TD Vojvodine.
- Geografsko ograničenje: istraživanje vezano za prepoznatljivost TD Vojvodine. geografski je vezano za celi svet (sem Srbije), a istraživanje vezano za kompetitivnost

TD Vojvodine ograničeno je uglavnom na Vojvodinu i u manjoj meri na područje Centralne Srbije.

- Organizacijska ograničenost: ankete su bile poslate ciljano izabranim grupama i profilima anketiranih, a ne slučajno izabranim pojedincima, a zadnja ograničenost jeste bila činjenica, da svi kojima su ankete bile poslate nisu bili spremni odgovoriti i posvetiti vreme anketi.
- Subjektivnost: ovo ograničenje u istraživačkom radu jeste činjenica da su popunjene ankete rezultat subjektivnih ocena svih koji su u popunjavanju učestvovali, pa su stoga rezultati anketa relativni.

### 3. TURISTIČKA KRETANJA U SVETU

U svome radu »*Travel in the Ancient World*« autor Casson (1974) postavlja tvrdnju da je mesto na svetu gde se pojavio turizam bila Mesopotamija, »zemlja između reka«, koja je poznata i kao kolevka civilizacije. Zbog viška proizvodnje hrane pojavljuje se poseban, privilegovan sloj ljudi (sveštenstvo i vojnici) koji su imali i dovoljno vremena i prihoda da dovedu do pojave koju kasnije prepoznajemo kao »turizam«. Mesopotamija je bila i prva zemlja koja je svojim tehničkim inovacijama (putevi, točak, novac, zaprega) omogućila putovanja. Prvi gradovi poput Ura i Nipura bili su gusto naseljeni, pa je novonastala elita samo čekala na pravi trenutak da pobegne iz njih.

Civilizacija se postepeno raširila iz Mesopotamije prema zapadu u dolinu Nila i istočno prema dolini Inda. U starom Egiptu postoje eksplicitne evidencije o postojanju turizma. Na jednoj od piramida otkrili su prve grafite iz 1244. godine p.n.e. Tad su neki spomenici u dolini Nila već bili stari pa su privlačili verske i ceremonijalne turiste. Jedna od inskripcija u piramidi govori o prvim suvenirima, što je dokaz da želja za ostavljanjem tragova u obliku grafita nije unikatna invencija modernog doba (Casson, 1974).

Turizam u staroj Grčkoj vezan je za festivale poput Olimpijskih igara, posećivanja hramova i proročišta (Delfi, Epidaur). Tako se Olimpija smatra za najstariji turistički (iako povremeni) centar. Putovanja u staroj Grčkoj nisu bila jednostavna, putevi su bili retki i u lošem stanju, a često i opasni. Smeštajni kapaciteti bili su malobrojni i jednostavni. U arheološkim parkovima poput Epidaura ima tragova o njima. Putovanja su bila namenjena malobrojnoj eliti koja je želela zadovoljiti svoje artistske, intelektualne i sportske potrebe.

Sa svojim impresivnim tehnološkim, ekonomskim i političnim dostignućima, stari Rim je postigao (u razdoblju od 200. p.n.e. do 200. godine n.e.) zavidljivo visok nivo razvoja turizma, kojeg nije bilo moguće ponovo postići u narednih 1500 godina. Veliki broj stanovništva Rimske imperije predstavljao je i veliki broj potencijalnih »turista«, a velika imperija predstavljala je i veliki izbor turističkih destinacija. Jedan od najpoznatijih i najiskusnijih turista bio je imperator Hadrijan. Vrhunac slave, stabilnost i bezbednost imperija je postigla uz poznatu izreku »*Pax romana*«. Pored toga razvoj puteva omogućio je lakše i brže saobraćanje. Ocenjuje se da su u rimskoj imperiji imali preko 80.000 km puteva. Rimljani su bili dosta moderni u svom turizmu. Tome je pripomoglo bogastvo rimske elite, dosta slobodnog vremena i njihova sklonost ka lagodnom životu. Rimljani su bili pravi

inovatori na području turizma i dali su mu prve prave suvenire, turističke vodiče, transportna sredstva i hotele. Rimljani su osnovali i prve "turističke centre": Pompeja, Kapri, Taormina, dok su egipatske piramide bile već pravi antikvitet i egzotika (Casson, 1974).

Posle pada Rimskog carstva u 5. veku, za veći deo Evrope sledi period tamnog srednjeg veka, kada su Varvari okupirali ono što je ostalo od nekada slavnog rimskog imperija. Turizam se ponovo pojavljuje kasnije u srednjem veku (1100. – 1500. godine) uz stvaranje hrišćanskog hodočašća. Učesnici hodočašća su po prvi put postali i najsiromašniji slojevi ljudi (do tada je putovala samo elita). Drugi značajan oblik putovanja bili su Krstaški ratovi: krstaši nisu bili pravi turisti, nego okupatori i napadači, ali su se ponekad ponašali poput turista: razgledanje antičkih ostataka i sakupljanje suvenira (Casson, 1974).

Sa renesansom počinje razvoj i začetak modernog turizma. *Grand Tour* je veza između srednjeg veka i savremenog turizma. Aristokratske klase Engleske putovale su u kontinentalni deo Evrope iz edukativnih i kulturnih motiva. Pariz je bio obično prva stanica na tom putovanju. Sledili su italijanski gradovi: Firenca, Rim, Napulj i Venecija. Povratak tih putnika ka severu tekao je preko Švajcarske i Holandije. Po Towneru (1996), oko 15.000 – 20.000 članova britanske elite bilo je u Evropi na Grand Tourou tokom 18. veka. Sa članovima aristokratije ponekad su putovali i sluge, vodiči, tutori... Krajem 18. veka moda putovanja prešla je i na visoki srednji sloj britanskog društva, tako da je početni akcenat sa edukativnog turizma, prešao na jednostavniji »*sightseeing*«.

Na početku 19. veka u kontinentalnoj Evropi i Engleskoj proširila se moda boravka u banjskim lečilištima. Termalne izvore koristili su već stari Grci i Rimljani, a pogotovo Turci u srednjem veku na svim svojim teritorijama po Evropi, ali je ovaj oblik turizma doživeo pravi procvat tek početkom 19. veka. Tada dolazi do industrijske revolucije i do preseljavanja stanovništva iz ruralnih u gradska naselja. Nastaju i prvi veći primorski turistički gradovi. Kupanje u moru uz pijenje morske vode bio je poznati način lečenja raznih bolesti. Glavni faktor razvoja i pristupačnosti primorskih centara turistima bio je razvoj železnice. Kako se industrijska revolucija preselila iz Evrope u Ameriku i Australiju, tamo se taj proces razvoja nastavio.

Pravu revoluciju u razvoju turizma i početak savremenog turizma predstavlja baptistički sveštenik *Tomas Kuk*, koji je 5.7.1841. godine organizovao prvi dnevni izlet iz Leicestra do Loughboroogha. Posle 1950. godine počinje razvoj modernog masovnog turizma (Weaver, 2006).

Logična *motivacija* prvih ljudi i praistorijskih civilizacija za kretanjima bila je fokusirana na obezbeđivanje hrane, izbegavanje opasnosti i kretanje u povoljnije klimatske

krajeve. Kako su ljudske veštine i tehnologija rasle tako je opala potreba za nomadskim načinom života, što je uzrokovalo novu motivaciju ka putovanjima: izmena i prodaja dobara. Na Bliskom istoku se razvila potrebna infrastruktura: kopneni i rečni putevi, a razvila su se i prva vozila za putovanja (Casson, 1974).

Za vreme egipatskih dinastija bio je razvijen »poslovni« i odmorišni turizam, a duž glavnih puteva razvili su se prvi smeštajni kapaciteti kako u centralnim delovima zemlje, tako i na perifernim teritorijama imperije. U asirsko doba putevi su poboljšani, a od novina je pojava označavanja pokraj puta, odnosno pojava i upotreba putokaza sa razdaljinama između mesta. Persijci koji su zavladao nakon Asiraca, razvili su kočije na četiri točka kao sredstvo putovanja (Casson, 1974).

Stari Grci su napravili veliki korak napred na području turizma, jer su uveli u upotrebu novac (zato putnici nisu trebali nositi sa sobom veliki broj namirnica, nego su ih lako kupovali na svom putovanju), a drugo, Grci su razvili jezik koji je postao »*lingua franca*« na čitavoj teritoriji Sredozemlja. Poslovna putovanja bila su minimalna zbog grčkog specifičnog sistema grada-države, ali su zato voleli da putuju zbog zadovoljstva i zabave, pogotovo u Atinu. Uzroci putovanja u staroj Grčkoj su bili verski, iz znatiželje (poseta orakla poput Delfa) i sportski (Olimpijske igre).

Motivacija starih Rimljana bila je slična Grcima: verski i sportski događaji, ali je i razgledanje i posećivanje postalo veoma popularan vid turističkih kretanja. Omiljena destinacija starih Rimljana bila je Grčka. Godine 170. n.e. je Grk *Pausanias* napisao deset volumena turističkih vodiča pod naslovom: »Vodič po Grčkoj«, koji je bio namenjen rimskom turističkom tržištu, a gde su bili opisani grčki spomenici, skulpture, događaji, mitovi i legende o njima. Rimljani su putovali i u Egipat da bi videli sfinge i piramide. Aleksandrija je postala prava kosmopolitska oaza za rimsku aristokratiju. Uzrok putovanja u Egipat bilo je i vreme i povoljna klima. Stari Rimljani su jako voleli kupovinu dok su bili na putovanjima, isto kao što to rade brojni turisti i danas. Iz tog doba poznata je i poreska politika kao i utaja poreza, jer su porezi na uvozne luksuzne artikle bili jako visoki, čak i do 25 % (Casson, 1974).

I na Dalekom istoku bogati slojevi stanovništva poznavali su odmorišni turizam. Elita je putovala u turističke centre gde su obično imali svoje sekundarne palate, koje su upotrebljavali sezonski. Tako je bilo u Japanu i u Kini, gde se kineska visoka klasa i njihovi gosti u vrelih letnjim mesecima selila u svoje vile i letnje paviljone u Suzhouju i Hangzhou, ali i u druge prelepe slikovite pokrajine (Casson, 1974).

U srednjem veku glavne motivacije ka putovanjima bile su verskog karaktera. Poslovni turizam u smislu trgovine je po raspadu rimske imperije nestao zbog loših putničkih

uslova i bezbrojnih opasnosti koje su pretile svima na putevima. Krajem 13. veka Marko Polo je otkrio kopnene puteve od Evrope do Azije. U Kini je otkrio mrežu puteva koja se tamo razvijala već od vremena dinastije Čou (*Chou*, 1122.-1221. god. p.n.e). Knjiga o putovanju Marka Pola u Kinu, služila je mnogima kao izvor informacija o načinu života u tim krajevima. Sledile su i druge knjige, a jedna od takvih je i knjiga *Sira Mandevilla* »Putovanja« iz 1357. godine koja je bila štampana na više različitih jezika. U njoj su bili opisi putovanja po dalekoj jugoistočnoj Aziji. Iz 15. veka postoji zapis o prvom paket-aranžmanu iz Venecije u Svetu zemlju. Za plaćeni aranžman, turisti su dobili putovanje brodom, obroke, noćenja, jahanje magarcima i ostalo (Casson, 1974).

Razlozi i motovacije putovanja od 14. do 17. veka bili su uglavnom proširenje iskustva i znanja. U Engleskoj je kraljica Elizabeta odobrila putovanja kojima su pripremili buduće diplomate, a univerziteti u Oksfordu, Kembridžu i Salamanki davali su prave putničke stipendije. U Engleskoj su izdavali specijalne putničke dozvole, s rokom važenja dve ili tri godine, u kojima je bilo zapisano koliko novca, konja i slugu (obično tri) je putnik mogao uzeti sa sobom na put. Turisti su dobijali i pasoše koje su ostavljali na izlaznim punktovima iz države i uzimali nove u svakoj zemlji koju su posetili. Sa sobom su nosili relativno malo novca i upotrebljavali su bezgotovinski način plaćanja, poput današnjih *traveler's* čekova.

Relativno slobodno organizovana elizabetanska putovanja postala su kasnije precizno struktuirana putovanja poznata pod imenom *Grand Tour* sredinom 17. veka i bila su veoma popularna celi 18. vek. Povodi tih putovanja su bili isključivo edukativne prirode i sinovi bogatih porodica posećivali su istorijske krajeve i ruševine, tamo studirali umetnost, arhitekturu i istoriju (Casson, 1974).

Sa industrijskom revolucijom koja je trajala od 1759. do 1850. godine zadesile su se velike ekonomske i socijalne promene koje su omogućile razvoj masovnog turizma kojeg poznajemo i danas. U 19. veku je primaran uzrok putovanja postalo zdravlje i dobar osećaj koji su ljude navodili u banjske i planinske turističke centre sa naglaskom na opuštanje i uživanje u prekrasnoj prirodi. Sa razvojem preookeanskih brodova, automobila, železnica, velikih hotela i turističkih centara, stvoren je veliki izbor putovanja za turiste. Tako je socijalna vrednost odmora postala jedan od znakova socijalne diferencijacije, načina putovanja, a time i statusni simbol (Casson, 1974).

U poslednjim decenijama dvadesetog veka je povećanje različitih turističkih destinacija i proizvoda dozvolilo procvat i razvoj novih i svih istorijski bitnih motovacija putovanja. Postoje destinacije koje služe za »beg«, zdravlje, edukaciju, duhovnu obnovu, za samorazvijanje i usavršavanje ličnosti. Jedna od dodatnih, novih motivacija za putovanja je



nostalgija ili težnja za ranijim vremenima: vožnja Orijent ekspresom, putovanje po *Route 66* u SAD ili put svile kroz Srednju Aziju (Gee, 1999).

### 3.1. SAVREMENE TEORIJE TURISTIČKIH MOTIVACIJA

Zašto turisti putuju? Šta ih podstakne da idu na putovanja? Koji faktori utiču na njihovo ponašanje i šta je to što utiče na njihov izbor destinacija? O motivacijama za putovanje postoji više savremenih teorija i u ovom poglavlju biće iznete neke od njih.

Jedan od pionira istraživanja motivacija za putovanje je Grinstein, koji je analizirao osnovne psihološke faktore. Grinstein (1955) je identifikovao potrebu »pobeći od svega«, odnosno potrebu pobeći od zahteva svakodnevnog života. Pobeći i predati se užitku do maksimuma. On je zaključio da je beg i odmor moguć ako se promeni mesto boravka na određeni period. Mnogi autori su kasnije proširili tu njegovu teoriju.

Gray je 1970. godine postavio teoriju o dva glavna uzroka ili dve motivacije za putovanje, a to su »*wanderlust*« i »*sunlust*«, gde *wanderlust* znači srž ljudske prirode koja prouzrokuje da neki ljudi žele napustiti ono poznato i traže uvek nešto novo, nove krajeve, nove kulture, nove destinacije. Ta želja za putovanjima ne mora da bude permanentna. »*Sunlust*« označava želju za suncem, koji je glavni uzrok kretanja masa turista u pravcu Mediterana ili Kariba. *Wanderlust* je uglavnom jako bitan pokretač ili tzv. *push faktor*, međutim *sunlust* je samo odgovor na bezbrojne *pull faktore* (faktore privlačnosti) u svetu.

Leiper je 1984. godine zaključio da svaki odmor znači neku vrstu bega, udaljavanja. Nadalje tvrdi da odmor omogućava multidimenzionalne promene: kraja, ritmova, lica, životnog stila, ponašanja i stavova. Faktički odmor omogućava da se osoba povuče iz svakodnevnih obaveza i da se opusti.

Crompton 1979. godine analizira »*break from routine*« ili raskid s rutinom, koji se može desiti samo u drugom kraju, mestu, odnosno u drugom socijalnom kontekstu od radne sredine i okruženja. Raskid s rutinom je po njemu glavna motivacija za putovanja. Dalje razvija teoriju o specifičnim motivima koji pojedincu pomažu izabrati vrstu odmora ili destinaciju u moru sličnih ponuda. Uglavnom za odabir neke destinacije odlučuje više motiva, a ne samo jedan. Te motovacije uglavnom su kulturno-sociološko-psihološke prirode i Kromton ih deli u sedam grupa:

- beg od svakodnevnog okruženja
- istraživanje i upoznavanje samog sebe

- relaksacija
- prestiž
- povratak
- isticanje međusobnih ljudskih odnosa
- olakšanje od društvenih uticaja

Za razliku od njega, Leiper (1984) razlikuje rekreacijski odmor koji oporavlja i kreativni odmor koji stvara nešto novo. On ističe tri funkcije rekreacijskog odmora:

1. odmor (koji obezbeđuje oporavak od fizičkog ili mentalnog zamora)
2. relaksacija (oporavak od tenzije)
3. zabava (oporavak od dosade)

Iso Ahola je 1982. godine predložio više teorijski i motovacijski model u kojem je »element bega« dopunio sa »elementom potrage«. Jedan deo tih motivacijskih snaga proizilazi iz želje pojedinca da pobegne od njegovog ličnog okruženja (ličnih problema, poteškoća, neuspeha) i/ili njegovih međuljudskih odnosa (saradnici, članovi porodice, prijatelji, komšije). Drugi deo motivacija proizilazi iz želje za postizanjem određenih psiholoških ili unutrašnjih satisfakcija, bilo ličnih ili međuljudskih promenom sredine.

Za razliku od navedenih teoretičara, Pearce naglašava promenu, ali u toku dužeg perioda tvrdnjom da ljudi »stvaraju karijeru« u svom turističkom ponašanju. Pri tom se oslanja na koncept teorije potreba Abrahama Maslowa po čijem se hijerarhijskom sistemu razlikuje pet motivacijskih nivoa počevši od telesnih potreba preko stimulacije, razvoja odnosa, samopouzdanja do potpunog ispunjenja ličnosti. Maslow je sve potrebe razvrstao po piramidalnom sistemu, pri čemu se prvo moraju zadovoljiti niži i osnovni nivoi na lestvici, da bi na kraju bili zadovoljeni najviši. Potrebno je naglasiti da su sve motivacije i potrebe fleksibilne i promenljive tokom vremena i u zavisnosti od datih situacija (Pearce, 1995).

Da bi turisti mogli ispuniti svoje želje za putovanjima potrebno je da ispune i dva bitna uslova: moraju biti sposobni sebi priuštiti vreme i novac. Ekonomske determinante turističke potražnje su vezane najpre za prihode i cene. Broj odmora u nekoj sredini raste u zavisnosti od bruto nacionalnog dohodka. Sem prihoda, ekonomski faktori imaju značajnu potporu i u profesiji onog koji želi na putovanje. Naklonjenost ka odmoru pogotovo kad je u pitanju više odmora godišnje, povećava se kod ljudi sa boljom i važnijom profesijom. Jedan od faktora koji utiče na naklonjenost ka putovanjima je i starost (najniža naklonjenost je među starijim osobama), ili prisutnost dece. Naklonjenost ka putovanjima/odmoru je u korelaciji sa urbanom

sredinom u kojoj potencijalni turisti žive. Što je veći grad u kojem ljudi žive, to je veća i želja za putovanjem ili potreba za odmorom.

Tabela 3.1. Autor Gee (1999) navodi turističke motivacije australijskih turista koji su putovali van zemlje

\* 4= vrlo bitan motiv; 1=nebitan motiv

Razlog/motivacija	Važnost motiva*
Putovanje u zemlje gde još nisam bio	3,26
Izuzetno lepa priroda	3,16
Susret sa novim i različitim ljudima	3,11
Mogućnost dobijanja novih saznanja	3,10
Zanimljiva ruralna pokrajina	3,10
Destinacije koje vrede potrošeni novac	3,01
Lična sigurnost	3,01
Kulturne i umetničke atrakcije	2,98
Javni saobraćaj poput avio-kompanija	2,97
Iskustvo novih i drugačijih životnih stilova	2,97
Zabavljanje	2,92
Standardi higijene i čistoće	2,89
Poseta prijatelja i porodice	2,86
Istorijski, arheološki ili vojni lokaliteti, zgrade i mesta	2,85
Opuštanje i odmor	2,85
Beg od svakodnevnice	2,85
Biti zajedno sa porodicom	2,84
Jeftino putovanje u neku državu	2,79
Najbolja dobijena ponuda	2,78
Mogućnost pridobivanja informacija o nekoj destinaciji pre samog putovanja	2,78
Mogućnost komunikacije na engleskom	2,72
Jeftin način putovanja unutar zemlje	2,71
Lepo vreme	2,69
Degustacija nove hrane	2,67
Šoping	2,66
Lakoća pribavljanja neophodnih viza	2,61
Poseta prirodnim i ekološkim rezervatima	2,59
Utisci o izletu posle povratka kući	2,55
Susret sa ljudima sličnih interesa	2,55
Pobeći od zaokupiranosti poslom	2,47
Jedinstvene ili različite starosedelačke grupe (Eskimi)	2,45
Mogućnost zamene novca	2,40
Pobeći od kućnih obaveza	2,36
Uzbuđenje i zanimljivosti	2,33
Egzotična atmosfera	2,30
Jedinstvena ili drugačija kultura imigranata	2,27
Mogućnost da sami vozite auto	2,25
Objavljeni jeftini izleti	2,24
Kvalitet vazduha, vode i zemlje	2,24
Odavanje luksuzu	2,20
Poseta zavičaju	2,19
Poseta mestima gde još nisu bili poznanici	1,97
Komunikacija na stranom jeziku	1,96
Sportske aktivnosti	1,92
Upoznavanje jednostavnijeg životnog stila	1,91
Ne raditi baš ništa na odmoru	1,83
Mogućnosti za trening i fitnes	1,55

Komisija Evropske Unije napravila je 1986. godine istraživanje zašto odrasli Evropljani nisu otišli na odmor 1985. godine, iz čega se može zaključiti da su glavni sprečavajući faktori kod odlaska na putovanje ili odmor ekonomskog karaktera, mada postoje i drugi, na primer: radne obaveze, vanredne familijarne situacije, loše zdravlje, selidba, nepredvidljivi uzroci, jezička barijera, strah od letenja, imigracijske i fiskalne barijere, politička nestabilnost, ratovi, terorizam itd. Važnost tih faktora varirala je od države do države. Tako je u Danskoj 38 % ispitanika izjavilo da su namerno ostali kući, ali zato u nekim drugim državama većina ljudi nije otišla na odmor, jer to sebi nije mogla priuštiti (Portugal 67%, Irska 61 %, Grčka 55 %) (Pearce, 1995).

U studijama turističkih motivacija jako bitne su marketinške istraživačke organizacije, koje anketiraju veliki broj lica i njihove motive za putovanja ili odmor. U Tabeli 3.1. predstavljeni su neki od najznačajnijih motiva australijskih turista za odlazak na odmor ili putovanje u inostranstvo (Gee, 1999).

### 3.2. SOCIO-DEMOGRAFSKI FAKTORI KOJI UTIČU NA TURISTIČKA KRETANJA

Burton je 1995. godine postavio model podele društva na četiri faze: svakoj fazi odgovara određen stepen ekonomskog razvoja i participacije turista u turističkim kretanjima.

*Tabela 3.2. Burtonove četiri faze razvoja društva i turističkih kretanja*

Faze	Ekonomski razvoj	Turistička kretanja
<i>Prva</i>	Uglavnom ruralna zajednica, agrarna, predindustrijska: veliki jaz između siromašnih masa i bogate elite	Nema masovnih kretanja u turizmu, elita putuje do domaćih i međunarodnih destinacija
<i>Druga</i>	Početak industrijalizacije i urbanizacije, novonastala srednja klasa	Veća kretanja u domaćem okruženju, veći udeo elite učestvuje u međunarodnim putovanjima
<i>Treća</i>	Skoro industrijalizovana zajednica, populacija većinski urbana, srednja klasa postaje dominantna	Masovna kretanja u domaćem turizmu i povećanje kretanja na kraćim međunarodnim destinacijama, elita počinje putovati i na dalekim međunarodnim destinacijama
<i>Četvrta</i>	Potpuno industrijalizovano društvo, high-tech društvo, većinski urbanizovano, relativno visoki standardi kod celokupne populacije	Masovna kretanja u domaćim i međunarodnim destinacijama

Najveća socijalna promena koja je uticala na povećanje obima turističkih kretanja bilo je **slobodno vreme**, koje se od industrijske revolucije pa dalje kroz celi 20. vek povećavalo, i omogućilo je da ljudi imaju sve više vremena za putovanja ili odmor. U najrazvijenijoj četvrtoj fazi, u informacijsko orijentisanoj postindustrijskoj fazi postoji različito fleksibilno radno vreme, koje se prilagođava pojedinacu i omogućava ljudima da što bolje rasporede svoje radno i slobodno vreme. U poslednje vreme javljaju se tendencije ka više kraćih odmora, pogotovo kod ljudi koji zauzimaju visoke i odgovorne položaje u svom preduzeću (Weaver, 2006).

Jedan od bitnih sociodemografskih faktora koji veoma utiče na turistička kretanja je **starost ljudi**. Preko 25 % populacije SAD je trenutno staro preko 50 godina, ali će taj broj porasti na 30 % u narednih pedeset godina. Taj seniorski tržišni deo je bogat i ima više vremena za putovanja nego ranije. Oni putuju češće, u daleke i atraktivne destinacije, ostaju tamo duže vremena i zavisni su od turističkih agencija više nego bilo koji drugi segment populacije. Stariji ljudi su društveniji pa se zato odlučuju za boravak u turističkim kompleksima. Postoji jedan sloj starijih turista, takozvani »*snowbirds*« turisti koji preko zime otputuju u južne krajeve zemlje (Arizona, Teksas, Florida ili Meksiko). Sličan model starijih turista koji traže sunce postoji i u Australiji i u Evropi (Weaver, 2006).

Postoji i drugi značajan segment vezan za starosnu strukturu, a to su turisti koji putuju na jeftin način ali ostaju duže vremena u nekoj destinaciji. To su uglavnom turisti mlađi od 30 godina koji putuju na primer godinu dana po jugoistočnoj Aziji ili Australiji. Često odsedaju u jeftinijim hostelima, ali zato više troše na aktivnosti ili izlete (Weaver, 2006).

U poslednjih dvadesetak godina desile su se velike promene i na području strukture turista po pitanju **polu**. Jako je porastao broj žena, koje putuju u odnosu na muškarce. Motivacije žena za putovanja nešto su drugačije od motivacija muškaraca. Žene se odlučuju za putovanja zato da bi pobegele od rutine svakodnevnog života, zbog promena u sopstvenom životu (smrt u porodici, završena romansa, promena u bračnom stanju, želja za avanturama ili opasnostima u kojima bi se mogle dokazati, potvrditi nezavisnost i takmičarski duh). Žene postaju sve značajniji faktor i u svetu poslovnih putovanja. U SAD jedna trećina svih poslovnih putovanja realizovana je od strane žene i taj broj je u porastu (Gee, 1999).

Jedan od jako bitnih demografskih faktora, koji takođe pozitivno utiče na turistička kretanja u poslednjih nekoliko decenija je **smanjenje porodica**. Manje porodice znače i više slobodnog vremena kao i više porodičnog budžeta za putovanja. Jedan od razloga za smanjenje broja dece je pad dečje smrtnosti. Nadalje razlog je i činjenica, da su se žene

masovno uključile u radne procese i zaposlile se. Kao primer, u Tabeli 3.3. prikazani su demografski trendovi u Australiji od 1901-2002.

Tabela 3.3. Demografski trendovi u Australiji od 1901-2002. godine

Godina	Br.stanovnika (u hiljadama)	% urbanog stanovništva	Stepen radanja	Životni vek (M/Ž)	% populacije preko 64 god
1901	3.826	/	/	55/59	4,0
1911	4.574	57,8	/	/	4,3
1921	5.511	62,1	3,0	58/62	4,4
1931	6.553	63,5	2,2	63/67	6,5
1941	7.144	65,0	2,5	/	7,2
1947	7.579	68,7	3,0	66/71	8,0
1954	8.987	78,7	3,2	67/73	8,3
1961	10.508	81,7	3,3	68/74	8,5
1966	11.551	82,9	2,9	68/74	8,5
1971	12.937	85,6	2,7	68/75	8,4
1976	14.033	86,0	2,0	70/76	8,9
1981	14.923	85,7	1,9	71/78	9,8
1986	16.018	85,4	1,9	73/79	10,5
1991	17.336	85,3	1,9	74/80	11,3
1996	18.311	/	1,8	75/81	12,0
2002	19.641	/	1,7	77/82	12,8

Izvor: BTR, 2003

Iz Tabele 3.3. možemo zaključiti da je populacija u Australiji u konstantnom porastu. To važi i za sav preostali svet. **Povećani broj stanovnika** sveta ima i pozitivan efekat na povećanje turističkih kretanja u svetu.

Svetska populacija postaje sve više urbanizovana. Slično se desilo već u antičkom gradu Ur i starom Rimu. Što je veća koncentracija ljudi u gradovima veća je tendencija za beg iz grada. Jedan razlog za to je velika koncentracija stanovništva i negativne posledice koje donose gužve i gradski haos, a s druge, pozitivne strane, gradovi pružaju mogućnost veće i jednostavnije zarade i povećavaju kupovnu moć stanovništva. Tipičan primer urbane države je Australija gde je koncentracija urbanog stanovništva prešla 85 % nakon 1970. godine, mada se u poslednje vreme tendencionalno smanjuje (Weaver, 2006).

Iz Tabele 3.3. takođe možemo zaključiti da se **životni vek** postepeno, ali sigurno produžava kako u Australiji tako i svuda po svetu. Duži životni vek je rezultat tehnoloških napredaka industrijskog i postindustrijskog doba. U 1901. godini životni vek u Australiji bio je 55 za muškarce, a 59 godina za žene. To je drugim rečima značilo, da je muški radnik u najboljem slučaju doživeo još samo pet godina života posle penzionisanja. Do 2002. godine životni vek se produžio na 77 za muškarce, a 82 godine za žene. To znači da ljudima ostaje najmanje 15-20 godina bezbrižnog života posle završetka radnih obaveza. Pozitivan uticaj na turistička kretanja imaju relativno visoke penzije i poboljšanje zdravstvenih usluga i samim

time i zdravstvene kondicije ljudi, što im omogućava bolje i aktivnije slobodno vreme. Zbog produženog životnog veka i opadanja stepena rađanja, populacija Australije rapidno stari, što je takođe vidljivo iz Tabele 3.3. Populacija starija preko 64 godine predstavlja skoro 13% celokupnog stanovništva Australije. Ako se nastave ovakvi trendovi onda će za dvadesetak godina populacija Australije ličiti na populaciju Nemačke ili Skandinavskih zemalja gde je 18-20% populacije starije od 65 godina (Weaver, 2006).

Pozitivne, ponekad revolucionarne uticaje u istoriji povećanja turističkih kretanja imali su *faktori tehnološke prirode*. Razvoj točka u antičko doba, železnice i parne mašine u 19. veku, uticali su na razvoj dalekih turističkih kretanja. Ipak, te tehnološke inovacije su imale puno manje značaja u poređenju sa revolucionarnom pojavom automobila i aviona. Spomenimo samo nekoliko najbitnijih datuma u razvoju avionske industrije (Weaver, 2006):

- 1903. prvi uspešan let braće Rajt
- 1918. prvi redovni domaći putnički Lufthansin let
- 1928. prvi redovni međunarodni let Pan-American iz Floride u Havanu
- 1939. prvi transatlantski poštanski i putnički let
- 1950. prvi čarter let
- 1952. prvi putnički džet avion (*Comet*)
- 1970. prvi širokotrupni jumbo jet B-747
- 1976. prvi nadzvučni putnički avion (*Concorde*)
- 2005. prvi novi long-haul avion A-380

Sličan razvoj i porast je u 20. veku doživela i *automobilska* industrija. Lep i tipičan primer države sa velikim razvojem automobilske industrije je Velika Britanija, koja je primer zemlje u 4. fazi društvenog razvoja i turističkih kretanja. Broj privatnih automobila je 1914. godine iznosio 132.000, 2 miliona u 1938. godini, i 11 miliona u 1969. godini (Burkart, 1981).

Efekat razvoja automobilske industrije je bio velik u domaćim i međunarodnim turističkim kretanjima. Drumski prevoz (uključujući autobuske prevoze) danas iznosi 77% svih međunarodnih dolaska i još je veći udeo u domaćem turističkom prometu (Burton, 1995). Ratovi ili predviđanje ratova je uvek favorizovalo upotrebljavanje automobila. Veliki procvat je automobilska industrija doživela i zbog gradnje autoputeva (kroz SAD ili Nemačku), a sve bolja drumska mreža omogućila je pristup do udaljenih i prethodno nepristupačnih područja poput Aljaske i Amazonije. Vozovi i brodovi jednostavno nisu bili u mogućnosti da se takmiče sa automobilima i avionima pa su polako počeli gubiti bitku u popularnosti i postali

na neki način marginalizovani, tako da danas funkcionišu više ili manje u funkciji nostalgичnih transportnih atrakcija.

**Informacijska tehnologija** takođe je odgovorna za razvoj i proširenje turističkih kretanja. Kompjuterizovani rezervacijski sistemi (CRS) omogućavaju brži pristup i lakše funkcionisanje savremenog turizma. Danas je bez te tehnologije apsolutno nemoguće funkcionisanje celokupne turističke industrije.

Turistička kretanja u velikoj meri zavise i od slobode ljudi na putovanjima unutar domaće zemlje ili preko međunarodnih granica. Često su kretanja bila restriktivna zbog **političkih** ili **ekonomskih** razloga u prošlim razvojnim fazama društva, a danas su putovanja i turistička kretanja u većini zemalja četvrte faze limitirana samo u nekim militarističkim zabranjenim zonama ili u nekim zabranjenim destinacijama (Kuba u odnosu na državljane SAD). Kolaps bivšeg Sovjetskog Saveza i njegove »socijalističke orbite« početkom 1990. godine znači da dodatnih 400 miliona ljudi danas ima veću slobodu kretanja (ako ne više i novca). Jako značajna je bila i odluka kineske vlade da dozvoli svojoj populaciji od milijardu i tristo miliona ljudi, da mogu slobodno da putuju po svetu. Jedan od kritičnih trenutaka koji ograničava slobodu kretanja i koji predstavlja veliku brigu savremenih društava su teroristički napadi i nekontrolisane mase ilegalnih imigranata u razvijene zemlje sveta (Gee, 1999).

Na turistička kretanja u velikoj meri utiče i **obrazovanje**. Jedan od najbitnijih linkova koji ukazuju na sklonost ka putovanjima je stroga veza između putovanja i edukacije. Brojna proučavanja su pokazala da postoji srazmernost između visine studija i želje za putovanjima. To važi i za mlade ljude, najveći procenat onih koji putuju je među studentima koji traže nova iskustva i prilike za otkrivanje sveta i samih sebe.

Još jedan bitan faktor, koji spada u grupu socioloških i koji vrlo dobro pojašnjava različite faze u želji i potrebi za putovanjima, jeste **životni ciklus porodice**. Uopšteno je priznato devet faza porodičnog životnog ciklusa koji su predstavljeni u Tabeli 3.4. (Gee, 1999).

Porodični životni ciklus se ne sme zameniti sa terminom životni stil, koji se upotrebljava u marketinškoj segmentaciji kao termin kojim se označavaju aktivnosti, navike ili različite vrste turističkih proizvoda za kojima postoji velika potražnja. Na primer sportsko ili zdravstveno orijentisan način života. Grupe sa alternativnim životnim stilom su jako privlačni segment turističke potražnje zbog visoke kupovne moći i visokog stepena mobilnosti (Gee, 1999).



Tabela 3.4. Životni ciklus porodice po autoru Gee-ju

Stanje porodice	Karakteristike	Putne navike
Samci	Mladi, ne žive sa roditeljima	Malo finansijskih obaveza, nekoliko odmora godišnje, orijentisani pretežno na rekreacijske odmore
Tek venčani	Bez dece	Na početku finansijski dobro stojeći, više odmora i putovanja
Formirana porodica, faza 1	Najmlađe dete do 6 godina	Putovanja su ograničena
Formirana porodica, faza 2	Najmlađe dete preko 6 god.	Finansije se poboljšavaju, familijarni odmor
Formirana porodica, faza 3	Deca još zavisna od roditelja	Odmor je samo jedan deo potrošnje
Zrela porodica, faza 1	Bez dece kod kuće, roditelji još u radnom odnosu	Optimalna finansijska situacija. Velika mogućnost turističkog kretanja.
Zrela porodica faza 2	Stariji bračni par, u penziji	Odmor u opadanju, zavisi od finansija
Smanjenje porodice, faza 1	Razvod ili smrt bračnog partnera. Drugi još u radnom odnosu	Kupovna snaga visoka, može putovati
Smanjenje porodice, faza 2	Drugi bračni partner u penziji	Mogućnosti turističkih paketa, sigurnosne i društvene potrebe visoke

Izvor: BTR, 2003

### 3.3. UTICAJI I POSLEDICE RAZVOJA TURIZMA NA ŽIVOTNU SREDINU TURISTIČKE DESTINACIJE

Životna sredina, bilo prirodna ili izgrađena, je jedna od najbitnijih i najznačajnijih delova svakog turističkog proizvoda. Bez obzira na tu činjenicu, ona se menja onog trenutka, kad se pojavi prva turistička aktivnost i kad stignu prvi turisti. Životna sredina je promenjena ili modifikovana kako bi olakšala ili čak omogućila početak turističke aktivnosti ili kao posledica samih turističkih aktivnosti. Uticaji razvoja turizma na okolinu mogu biti direktni, indirektni i indukovani.

Direktni uticaji turizma na životnu sredinu su oni, koji su direktna posledica turističkih aktivnosti i njih ne bi bilo da nema turizma. Indirektni uticaji na životnu sredinu su aktivnosti koje su vezane za razvoj turizma, kao na primer izgradnja ili poboljšanje puteva, proširenja aerodroma i slično, ali do kojih bi pre ili posle došlo i bez razvoja turističkih aktivnosti. Indukovani uticaji turizma na životnu sredinu predstavljaju na primer izgradnja kuća i domova za ljude, zaposlene u turizmu koji su se doselili upravo zbog toga što su zaposleni u najrazličitijim turističkim aktivnostima. U tu kategoriju spadaju i svi oni koji nisu zaposleni na području turističkih aktivnosti, ali su se ovde doselili upravo zbog razvoja turizma i pripadajuće turističke infrastrukture. Na primer, mnogi stanovnici Ljubljane su se preselili da žive na Bledu, jer je Bled poznata turistička destinacija sa svom potrebnom turističkom

infrastrukturuom, pored osnovne zbog koje je uopšte započeo razvoj turizma, a to je izuzetna priroda i slikovita pokrajina. Često dolazi do naseljavanja zaleđa turističkih centara, do kojih ne bi došlo, da se nije razvio prvo sam turistički centar gde je turizam postao generator regionalnog razvoja i bogatstva.

Direktni, indirektni i indukovani uticaji na životnu sredinu mogu biti pozitivni ili negativni. Apsolutno nemoguće je planirati turizam bez da bi taj imao bilo kakav uticaj na životnu sredinu, ali je moguće da se sa pravilnim planiranjem prati i upravlja turističkim razvojem na način kako bi se negativni uticaji smanjili na minimum, a povećali pozitivni efekti razvoja turizma.

**Pozitivni direktni uticaji** na životnu sredinu kao posledica razvoja turizma i turističkih aktivnosti mogu biti na primer (Weaver, 2006):

- Očuvanje ili obnova starih spomenika ili mesta, na primer piramide u Egiptu, Tadž Mahal u Indiji, Petrovaradinska tvrđava u Vojvodini,
- Ustanovljavanje nacionalnih parkova, rezervata prirode i sličnih zaštićenih područja, na primer NP Jelouston u SAD, NP Fjordland na Novom Zelandu, NP Fruška gora u Vojvodini,
- Zaštita posebnih područja ili osetljivih ekosistema: Veliki koralni greben u Australiji, Amazonska prašuma u Brazilu, specijalni rezervati prirode u Vojvodini,
- Obnova starih, raskošnih zgrada u turističke svrhe. Na primer, zamci, dvorci ili manastiri koji postaju hoteli ili drugi oblici smeštajnih kapaciteta,
- Povećanje sportskih i rekreacijskih terena i objekata, kojima će se koristiti gosti i domaćini,
- Poboljšanje infrastrukture (putevi, parkinzi, transport) od čega imaju koristi turisti, ali i domaćini,
- Ohrabrivanje stvaranja simpatičnog, »friendly« dizajna, koji pridaje kvalitetu i estetskom izgledu životne sredine.

Očuvanje, obnova ili zaštita životne sredine (prirodne ili izgrađene) može biti uspešna samo kada u njoj učestvuju svi koji dolaze u kontakt sa njom: pored istraživača, naučnika, turističkih menadžera i turista koji obično visoko cene i bore se za očuvanje životne sredine u njenom prvobitnom stanju ili za povratak u to stanje, to treba da podrže i domaćini, ljudi koje žive u toj životnoj sredini ili u njenoj neposrednoj blizini.

Turizam i turističke aktivnosti mogu imati i **negativne uticaje** na samu životnu sredinu, prirodnu ili izgrađenu kao na primer:

- Lov i ribolov utiču na smanjenje broja životinja i riba u određenom staništu
- Turisti uništavaju pešćane dine i biljni svet
- Vatra koja je posledica turističkih aktivnosti uništava hektare šuma
- Stari spomenici su uništeni zbog grafitu ili zbog neodržavanja i prekomerne posete od strane turista
- Izgradnja turističke infrastrukture često smanjuje estetski efekat pokrajine
- Povećan saobraćaj može prouzrokovati gužvu, buku, probleme sa parkiranjem, zastoje na putevima i samim tim i povećanje zagađivanja okoline (Weaver, 2006).

Mnogi od gore spomenutih faktora su međusobno zavisni i promena jednog može prouzrokovati promene drugih faktora i na taj način uzrokovati lančanu reakciju. Na primer: oštećenje koralna na koralnom grebenu zbog prevelikog broja ronilaca utiče na smanjenje vrsta i populacije riba ili drugih životinja koje zavise od koralna, a to može dalje uticati na smanjenje broja ptica, koje se hrane ribama i tako dalje. Da bi u potpunosti razumeli uticaje na životnu sredinu treba gledati na ekološke sisteme kao celine, a isto i na načine na koje ekološki sistem odreaguje.

Već krajem sedamdesetih godina 20. veka je OECD izradio još danas aktuelnu četvorostepenu gradaciju uticaja razvoja turizma na životnu sredinu, koja se može primeniti na sve turističke destinacije:

1. Prvi stepen predstavljaju aktivnosti u nekoj novoj, odabranoj ili određenoj destinaciji, kojima započinje proces razvoja turizma i uticaji na životnu sredinu. U tu kategoriju spadaju: a) permanentno prestrukturiranje životne sredine (a svaki uticaj na životnu sredinu smatra se permanentnim!), b) povećanje otpadaka i smeća, c) same turističke aktivnosti, d) indirektna i indukovane aktivnosti (preseljavanje radne snage ili drugih stanovnika)
2. Drugi stepen predstavlja stres na životnu sredinu kao posledica prethodnih aktivnosti
3. Zatim sledi odgovor životne sredine na te promene: tu moramo posmatrati prirodnu sredinu kao i društvenu sredinu, a ti odgovori mogu biti kratkoročni ili dugoročni, direktni ili indirektni.
4. Na kraju, predstavljen je način kako ljudi (turistički menadžeri ili vođe projekata) odreaguju na prethodni odgovor životne sredine. Taj odgovor može biti ispravka prethodnih grešaka, kratkoročni ili dugoročni, direktan ili indirektan.

### 3.4. SOCIO-KULTURNI UTICAJ RAZVOJA TURIZMA NA TURISTIČKU DESTINACIJU

U svakoj destinaciji turisti dolaze u kontakt sa lokalnim stanovništvom i tako započinje široki spektar odnosa između turista i domaćina koji ima za posledicu uticaj na društvo i kulturu jednih i drugih. Taj uticaj može biti pozitivan ili negativan. Uglavnom je on izraženiji u turističkim destinacijama, zemljama domaćina, koje su ekonomski slabije razvijene. U literaturi se često zaboravlja i uticaj domaćina na turiste, na primer prihvatanje nekih drugih načina ishrane: kulinarske i vinske kulture, načina života (popodnevna siesta i lagodan, hedonistički život), pa čak i načina oblačenja i mode. Sve to turisti unose u svoj način života kad se vraćaju sa odmora ili putovanja i sve to doprinosi procesu globalizacije.

Socio-kulturni uticaji mogu biti direktni, indirektni i indukovani. De Kadt (1979) kaže da do direktnih kontakata turista i domaćina dolazi onda kad turisti kupuju usluge ili stvari od domaćina, zatim kad domaćini i turisti dele zajedničke pogodnosti (plaža, voz, restorani, prodavnice) ili kad se sretnu na nekoj kulturnoj razmeni. Domaćini su pod uticajem ponašanja turista i taj svoj promenjeni stav ili ponašanje prenose i na druge članove zajednice turističke destinacije i to predstavlja indirektno socio-kulturne uticaje. Promene koje donosi razvoj turizma dalje utiču na razvoj novih oblika ili poboljšanje postojećih oblika infrastrukture i boljeg standarda zbog kojeg se polako menjaju potrošačke navike i potrebe lokalnog stanovništva, što će dodatno ubrzati proces kulturnih promena, koje možemo označiti kao indukovane uticaje turizma na socio-kulturne promene.

Kakav će biti socio-kulturni uticaj zbog razvoja turizma zavisi od razlike socio-kulturnih karakteristika između turista i domaćina. Inskeep (1991) je ustanovio sledeće razlike, koje utiču na veličinu socio-kulturnog uticaja:

- osnovne vrednosti
- verovanja
- tradicije i navike
- način života
- uzroci ponašanja
- način oblačenja
- osećanje i odnos prema vremenu
- odnos prema strancima.

Na količinu socio-kulturnih promena utiče i brzina razvoja tih promena. Vreme koje protiče dozvoljava svima proces adaptiranja na nove uslove ili razmere. Ako je taj pritisak na

domaćine prejak ili prebrz, onda dolazi do reakcija, koje su obično negativne. Kulture sa kojima se sreću turisti na putovanjima ili letovanjima su drugačije od onih kod kuće, pa je zbog toga i samo ponašanje turista na putovanjima drugačije nego kod kuće.

Socio-kulturni uticaji turizma u turističkoj destinaciji mogu biti pozitivni i negativni. Jedan od najbitnijih **pozitivnih** uticaja je razmena kulturnih informacija, ideja i verovanja. Turizam može stimulisati zaštitu i obnovu kulturnih dobara i istorijskih spomenika, arheoloških parkova, umetnosti, zanata, kulturnih manifestacija, festivala i verskih rituala. Onda kada turisti visoko cene kulturnu baštinu turističke destinacije, to može domaćine još dodatno stimulisati da pojačaju, ili obnove zanate, tradicije i običaje. Pored toga domaćini dobiju i bolju infrastrukturu i bolje socijalne beneficije, kao na primer eliminacija malarije, električna struja, asfaltne puteve, antikriminalne zakone itd (Weaver, 2006).

Nažalost ima i **negativnih** socio-kulturnih uticaja na razvoj turističke destinacije. Ponekad se čini da ih je više, ali je bilo kakva procena relativna i specifična za svaku destinaciju posebno. Do negativnih uticaja može doći kada je turističkom destinacijom loše upravljano od strane turističkog menadžmenta ili ako ne dodje do potpune realizacije svih ekonomskih potencijala destinacije. Zato je potrebno, da svaki dobar turistički menadžer poznaje negativne uticaje, kako bi ih pravovremeno sprečio ili uopšte izbegao od samog početka da do njih ne dođe. Kad su u pitanju strane investicije, strani investitori, a i zapošljavanje stranaca na mesta turističkih radnika u nekoj određenoj turističkoj destinaciji, onda to može prouzrokovati negodovanja, zavist pa čak i mržnju lokalnog stanovništva prema njima. Naročito je izraženo kad su u pitanju turistički manje razvijene zemlje. U tom slučaju menadžerska mesta uglavnom zauzimaju stranci, a domaćinima ostaju manje odgovorna i slabije plaćena radna mesta. Ponekad se dešava, da ekonomske beneficije od turizma nisu jednako vredno podeljene po destinaciji. U tom slučaju može doći do konfliktnih situacija između samih domaćina i njihovih porodica: onih koji su zaposleni u turizmu i od toga imaju i zaradu i druge koristi i zato podržavaju razvoj turizma, i onih koji nemaju nikakvih koristi od turizma i zato ga ne podržavaju.

Veliki problemi se u stvari dešavaju tada, kad su razlike između turista i domaćina realno visoke. Naravno, sve to zavisi i od samog ponašanja turista i njihovih navika kad su na odmoru. Postoje najraznovrsnije teorije o vrstama turista koje autori razvrstavaju po **motivacijama** njihovih putovanja ili po **načinu njihovog ponašanja**. Najjednostavnija podela je podela turista na Kad su u pitanju strane investicije, strani investitori, a i zapošljavanje stranaca na mesta turističkih radnika u nekoj određenoj turističkoj destinaciji, onda to može prouzrokovati negodovanja, zavist pa čak i mržnju (Weaver, 2006):

- tzv. »paketne turiste«, to mogu biti pojedinci koji putuju sami ili u grupama, ali nisu istraživači, već je za njih sve organizovano od strane turističkih agencija ili tur-operatora. Oni očekuju zapadne standarde bez obzira na destinaciju i takvi turisti često imaju najveći uticaj na domaćine.
- nezavisni turisti koji putuju sami (FIT); njihovo putovanje je često ispostavljeno improvizacijama i ti turisti ne očekuju zapadne standarde na putovanjima, uopšteno govoreći, lakše se uklape u lokalne kulture, socijalne strukture i ambijente i njihov uticaj na domaćine je relativno slab ili ga nema. Često se dešava upravo obrnuto: da domaćini više utiču na pojedinačne turiste.

Doxey (1976) predstavlja različite stavove lokalnog stanovništva o turistima i o razvoju turizma.

1. nivo **euforije**: početni entuzijazam se uklapa sa prvim pozitivnim rezultatima turističkog razvoja i turisti su zato dobrodošli u destinaciji
2. nivo **apatije**: turizam se razvija i postao je deo svakodnevnice, turisti su postali navika i izvor zarade, kontakt između turista i domaćina postaje sve komercijalniji
3. nivo **iritacije**: turistički razvoj se približava saturacijskoj fazi, domaćini ne mogu više kontrolisati broj turista bez izgradnje dodatnih kapaciteta
4. nivo **antagonizma**: turist postaje krivac za nastale poteškoće, stav domaćina prema turistima: turiste je potrebno maksimalno eksploatirati
5. **zadnji nivo** je suprotan prvome: razvoj turizma je bio prebrz, socijalni uticaj je bio prejak i prebrz i destinacija je izgubila svoj smisao, turisti će se preseliti u druge turističke destinacije.

Kad dolazi do širokog nezadovoljstva lokalnog stanovništva prema turistima što je rezultat lošeg razvoja turizma u destinaciji, onda to može dovesti do direktnih ili indirektnih akcija prema turistima i destabilizovati turističku destinaciju (primeri aktuelnih bombaških napada na hotele u Indoneziji) i doprineti negativnom imidžu turističke destinacije. Zato je itekako potrebna podrška lokalnog stanovništva kako bi se sprečili svi pokušaji negativnih uticaja turizma na društvenu životnu sredinu, a takva podrška je preduslov za dugoročni prosperitet turističkog sektora u destinaciji.

Nekoliko specifičnih negativnih uticaja razvoja turizma ili njegovih posledica na lokalnu kulturu su sledeći (Greenwood, 1989):

- među prvima treba spomenuti »**komodifikaciju**« ili promenu originalne kulture koja zbog masovnog turizma postaje sve komercijalnija. Kulturni nastupi ili

festivali postaju sve manje autentični i njihova prava vrednost je manje vredna od njihove komercijalne. Kultura ili deo kulturnih manifestacija se može promeniti zbog turističke potražnje i postoji više scenarija ili faza, po kojima se autentična kultura zbog uticaja turizma i turista promeni. Ako pojedinačna društva izgube svoj kulturni identitet, onda mogu nastupiti ozbiljniji problemi koji mogu u potpunosti promeniti njihove tradicionalne norme i socijalne strukture. Komodifikacija može na kraju domaćine uskratiti za svaki bitan smisao u njihovim životima.

- **»servilnost«** ponekad izaziva zabrinutost, kad se domaćini smatraju kao deo usluga ili paketa kojeg su turisti uplatili, ali ih takvim ponašanjem degradiraju kao ljude. Jako zabrinjavajuća je bila teorija servilnosti tamnoputih ljudi pogotovo na pojedinim Karipskim ostrvima u 80-im godinama, kad se na tamnopusite konobare ili spremačice gledalo kao na deo slikovite okoline koja je ponekad podsećala na stara robovlasnička vremena.
- **prostitucija i seks turizam** su dosta kompleksan fenomen koji ne mora da je u potpunosti negativan i kojeg ne treba apsolutno osuđivati i eliminisati. Ono što jeste zabrinjavajuće je trgovina ljudima i pedofilija, koje su protivzakonite i nehumane i protiv kojih se treba boriti svim mogućim sredstvima.
- **zlodela i kriminal** su takođe jedna od veoma negativnih strana sa kojima se susrećemo na području turizma, ali je vrlo teško doći do zaključaka da li su zlodela posledica razvoja turizma ili nekih drugih socijalnih faktora, kao na primer povećane gustine stanovništva i drugo. Turisti, koji su u mnogim destinacijama bogatiji često su meta napada manjih socijalnih grupa. Kriminalne aktivnosti se rangiraju od manjih aktivnosti, poput krađe, napada i ubistva, do sve češće i zastrašujuće pojave terorističkih napada na grupe turista. Turisti jesu jako ranjiva grupa, a efekat u međunarodnom auditorijumu čuje se daleko pa danas mnoge terorističke grupe ne razmišljaju mnogo, gde kako i kada odabratu turiste za metu.
- **zdravstveni problemi**, pogotovo neke zarazne bolesti koje možemo smatrati kao posledicu turističkih aktivnosti su takođe jedno od veoma aktuelnih područja socio-kulturnih uticaja. Podsetimo samo na SARS, SIDU, a u poslednje vreme i svinjski ili meksički grip. Sve te epidemije mogu imati velike ekonomske posledice za mnoge turističke destinacije.

### 3.5. EKONOMSKI UTICAJ RAZVOJA TURIZMA U TURISTIČKOJ DESTINACIJI

Turisti troše novac za kupovinu robe i plaćanje najrazličnijih usluga. Tu se pre svega smatra potrošnja za smeštaj, hranu i piće, transport, komunikacije, zabavljanje i usluge zabave, kupovinu robe široke potrošnje i plaćanje različitih turističkih usluga. Taj novac može se smatrati prihodom zemalja domaćina, i deli se na direktne i indirektne (Cooper, 2000).

**Direktni prihodi.** Svetska turistička organizacija je 1996. godine definisala međunarodne turističke prihode kao svu potrošnju međunarodnih turista za robu i usluge. Ako se pogledaju pojedinačne zemlje kao turističke destinacije, te brojke koje potiču od prihoda su zaista impresivne, jer je već 28 država u 2002. godini zabeležilo prihode veće od 4 milijardi USD (Weaver, 2006).

Prva komponenta su troškovi plaćeni unapred u zemljama odakle turisti dolaze u obliku turističkih paketa, a druga komponenta je novac koji turisti potroše direktno u samoj destinaciji. Ti troškovi su obično jako različiti. Za ilustraciju će biti pokazana analiza Ankete međunarodnih posetilaca u Australiji.

Razmatranjem podataka svrstanih u Tabelu 3.5. može se doći do nekoliko zanimljivih zaključaka. Iako se podaci odnose na Australiju, koja je dosta specifična turistička destinacija, ovi zaključci se mogu odnositi i na druge destinacije i zemlje. Vidi se da je jedan od najvećih troškova onaj koji se odnosi na smeštaj, hranu i piće. Sem toga, turisti troše i za šoping, od čega najveću korist ima trgovački sektor. Za Australiju je specifičan i trošak školovanja, jer veliki broj turista-studenata, pogotovo iz istočne i jugoistočne Azije dolazi u Australiju na kurs engleskog jezika ili na redovne studije po kojima su poznati australijski fakulteti. Iz tabele je očigledan još podatak da je polovina ukupnih troškova turista koji putuju u Australiju plaćena upravo u samoj destinaciji.

**Prihodi od poreza.** U celokupnim turističkim prihodima sakrivena je vrsta poreza, kao na primer australijanska izlazna taksa, koju treba da plate svi poseotoci kad napuštaju zemlju. Vlade obično smatraju takse i poreze kao atraktivan oblik prikupljanja prihoda, kojeg je relativno jednostavno i jeftino prikupiti. Takse i porezi obično su sakriveni u cenama paket-aranžmana, robe i usluga tako da potrošač često nije ni svestan da te takse postoje. Zanimljivo je da se takse mogu lako povećati bez negativnog odjeka od strane turista. Razlog za to je u činjenici, da takse predstavljaju samo jedan manji deo od celokupne cene aranžmana. U Australiju je 1998. godine zabeleženo čak 40 vrsta poreza vezanih za turističke delatnosti,



kao na primer: izlazna taksa, hotelske takse, takse na ulaz u Nacionalne parkove, na ulazne i tranzitne vize, licence za igre na sreću, zatim australijski PDV. Takse se dele na dva tipa:

- *Ad valorem*, koje se dodaju u procentima na cenu
- Specifične takse koje su fiksne (npr. ulaz u NP Galapagos).

Tabela 3.5. Ukupni rashodi turista koji su putovali u Australiju, 1995-2002. (u mil. AUD)

Kategorija troškova	1995	1997	1999	2002
Hrana, piće i smeštaj	2.197	2.582	3.436	4.582
Šoping	2.027	1.897	1.814	2.155
Troškovi školovanja	313	552	774	1.264
Troškovi iznajmljivanja automobila i benzina	235	270	326	361
Zabava	205	206	232	306
Konjske trke i igranje na novac	107	253	193	153
Organizovane ture	240	336	421	524
Drugi transportni troškovi	157	270	330	414
Međunarodne avio-karte kupljene u AUS	102	129	153	184
Avio karte u domaćem prometu	80	78	95	140
Drugo*	405	598	639	648
Ukupna potrošnja po gostu u Australiji (A)	6.068	7.171	8.413	10.731
Ukupna potrošnja aranžmanskih turista (B)	13.872	14.769	16.592	Nema podataka
% (A u odnosu na B)	43,7	48,6	50,7	Nema podataka

Izvor podataka: BTR, 2003

**Indirektni prihodi.** Ekonomski uticaj turističke potrošnje na destinaciju ne završava se time da su turisti ostavili novac kod konačnog dobavljača komercijalnih turističkih proizvoda, već se nastavlja krug indirektnih prihoda kao posledica direktne turističke potrošnje u samoj turističkoj destinaciji (Cooper, 2004). Multiplikacijski efekat ima dve komponente: indirektnu i indukovanu, koje stupaju na snagu kad se izvrše direktni (ponekad nazvani i primarni) prihodi od turista u destinaciji. Prvi krug indirektnih efekata započinje kad neki od dobavljača komercijalnih turističkih proizvoda (na primer hotel) upotrebi deo direktnih turističkih prihoda za nabavku robe (hrane, opreme za čišćenje bazena itd.) i za plate svojih zaposlenih. Drugi krug indirektnih efekata započinje kad neki od dobavljača tih usluga (na primer hrane) upotrebi deo tih prihoda za nabavku druge robe ili plaćanje usluga koje mu trebaju. Taj proces se nastavlja, sredstva se u svakom krugu smanjuju i često im je put teško pratiti.

U svakom daljnjem krugu se “gubi” deo sredstava multiplikacijskog efekta zbog nabavke nove robe i usluga iz uvoza ili zbog deponovanja novca ili štednje. Ako na primer hotel nabavi robu (hranu) iz uvoza, onda faktički ne dolazi do multiplikacijskog efekta, jer nijedan deo direktnih turističkih prihoda ne kruži unutar same destinacije (Cooper, 2004).

U svakom daljnjem krugu indirektnog efekta povećava se i indukovani efekat, koji se pojavljuje onda kada hotel deo prihoda nameni za plate svojih zaposlenih, a zaposleni potom troše taj novac za kupovinu robe (poput televizora, hrane, automobila...). I taj multiplikacijski efekat plata smanjen je zbog štednje ili zbog nabavke uvoznih artikala. Vidi se da je dosta teško izračunati multiplikacijski efekat koji se povećava u svakom daljnjem krugu potrošnje, ili se smanjuje uvek kada se kupuje roba iz uvoza ili kad je u pitanju štednja novca, kada on prestaje da cirkuliše u destinaciji. Multiplikacijski efekat je tesno povezan sa idejom “povratnog povezivanja” koji obuhvata robu i usluge, koje se “uklapaju” u turističke delatnosti preko indirektnih prihoda. To povezivanje nastupa samo tada kada roba i usluge potiču iz same destinacije, a ne iz uvoza. Sektori koji se najčešće pojavljuju u tom povratnom povezivanju su poljoprivreda, ribarstvo, prevoznništvo, zabavne aktivnosti, građevinarstvo i pojedina industrijska proizvodnja. Lista delatnosti i privrednih grana je duga i kompleksna što je dokaz, koliko je turizam bitan za integraciju i diverzifikaciju nacionalne ekonomije, ali samo pod uslovom da se ta roba proizvodi unutar same destinacije (na primer: proizvodnja nameštaja koji se koristi za opremanje hotela i restorana, oprema i hemikalije za čišćenje hotelskih bazena, kuhinjski pribor itd.) (Cooper, 2004).

Jedan on najrelevantnijih razloga zašto promovisati turizam u nekoj destinaciji je činjenica, da turizam kreira nova radna mesta i zapošljava ljude. Po proceni Svetskog turističkog odbora (WTTC) danas je u svetu u turizmu zaposleno oko 215 miliona ljudi, zbog čega se turizam danas smatra najvećom industrijom na svetu. Australijsko ministarstvo za turizam procenjuje da je u turizmu direktno i indirektno zaposleno oko milion osoba u toj zemlji. Međutim, taj broj je preteran, jer uključuje i na primer zubare, koji možda jednom mesečno poprave zub nekom turistu. Naravno da postoje i zubari koji žive isključivo od lečenja turista, međutim njihov je broj zanemarljiv. Stoga se procenjuje da je broj ljudi koji rade svoje puno radno vreme na polju turizma u proseku oko 200.000 u Australiji (Weaver, 2006).

Zagovornici turizma pridaju velik značaj turizmu zbog razvoja i promocije regija, pogotovo onih, gde je klasična idustrija “otkazala”. Klasičan primer turizma kao pokretača ekonomskog razvoja regiona je 3 S turizam (*more-sea*, *pesak-sand* i *sunce-sun*) koji je mnoge industrijski nezanimljive regione ponovo definisao u smislu čiste prirode i vrednih resursa za

razvoj turističkih aktivnosti. U mnogim zemljama sveta turizam se razvija spontano, često neplanski. Međutim, ako se sprovodi tzv. "strategija turističkih centara" koja u suštini znači ustanovljavanje turističkih centara na strateško odabranim lokacijama kako bi se stimulisao ekonomski razvoj u regionu, onda je takav razvoj turizma izvršen planski (Cooper, 2004).

## **NEGATIVNI EKONOMSKI EFEKTI – TROŠKOVI TURISTIČKIH AKTIVNOSTI**

Kako su turističke aktivnosti šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka rasle, postajalo je jasno da svi ekonomski efekti u sektoru nisu bili uvek pozitivni. Zato su se počele pojavljivati prve rasprave i studije koje su dokazivale kako ekonomski, socijalni i kulturološki efekti i negativni uticaji na životnu sredinu neregulisanih turističkih zemalja smanjuju pozitivne efekte turističkih aktivnosti. To su uticaji koje bi morali uzimati u obzir, prevashodno menadžeri turističkih destinacija. Neki od glavnih troškova u određenoj turističkoj destinaciji biće predstavljeni u nastavku rada.

## **DIREKTNI FINANSIJSKI TROŠKOVI**

Da bismo dobili pravu procenu turističkih prihoda, potrebno je prvo izračunati direktne finansijske troškove koji se pojavljuju u državnom sektoru koji generiše i razvija turističku potrošnju. To je potrebno kako bi dokazali da je turizmu potreban određeni finansijski input kako bi turizam donosio prihode. Pošto tih statističkih podataka nema mnogo, pogledajmo kakvi su bili ti troškovi u Australiji u 2004. godini po podacima Australijskog departmana za turizam, industriju i resurse (DITR, 2005). Iz Tabele 3.6. se može zaključiti da su najveći finansijski trošak predstavljale međunarodne marketinške aktivnosti, a odmah zatim marketinške aktivnosti u samoj Australiji.

Direktne inicijative, koje najčešće preduzimaju neturističke agencije unutar državnog sektora, predstavljaju drugi set troškova za razvoj turističkih aktivnosti. Potencijalni preduzetnici obično su spremni investirati svoja vlastita sredstva u isčekivanju budućih dobitaka (profita ili ekstra-profita). U manje sigurnim ili manje razvijenim destinacijama, gde su isčekivanja profita često manja ili nesigurna zbog različitih razloga, često se dešava da lokalne vlasti moraju podsticati te iste preduzetnike snabdevajući ih finansijskim sredstvima, radnom snagom i celom paletom pomoći ili podrški, sređivanjem potrebne odgovarajuće infrastrukture na račun države ili javnih sredstava. Takve inicijative su češće kad više destinacija nudi sličan proizvod, kao što je na primer 3 S turizam i zato se moraju međusobno

takmičiti za investitore. U takvim slučajevima će se investitori odlučiti za ulaganje u destinaciju koja im nudi najprimamljiviji paket (Wanhill, 2005).

*Tabela 3.6. Podela troškova turističkih aktivnosti u Australiji 2004. godine*

Područje finansiranja ili alokacije troškova	Suma u mil. AUD
Međunarodni marketing	120,6
Domaći regionalni marketing i razvoj	45,5
Australijski program za razvoj turizma	24,0
Statističke i istraživačke aktivnosti	21,5
Razvoj nišnih segmenata	14,7
Turizam i konzervacijski (zaštitni) programi	4,6
Poslovni program za razvoj autohtonog turizma	3,8
Nacionalni sistem volonterskih turističkih akreditacija	2,3
Administrativni troškovi	1,5
Članstvo u WTO	1,4
<b>UKUPNO</b>	<b>239,9</b>

Izvor: DITR 2005

## INDIREKTNI FINANSIJSKI TROŠKOVI

Ovi troškovi su mnogo teže prepoznatljivi i izračunljivi od direktnih. Uglavnom se radi o smanjenju prihoda zbog uvoza ili plaćanja stranih usluga. Zbog tih troškova smanjeno je cirkulisanje turističkih prihoda u samoj destinaciji, a posledično tome je smanjen i sam multiplikacijski efekat. Često se dešava da je turistička destinacija primorana da uvozi neke od proizvoda kojih sama nema ili ne proizvodi (nafta, hrana, nameštaj...), ponekad se radi o plaćanjima u inostranstvo (pa i platama strancima), različite vladine troškove ili uvoz nekih stvari koje su potrebne za proizvodnju predmeta ili robe namenjene za turističku potrošnju.

Do bitnog smanjenja turističkih prihoda dolazi uglavnom u manjim destinacijama ili ekonomijama (na primer manje ostrvske države) koje same ne mogu ili ne proizvode sve potrebno za snabdevanje u turističkim destinacijama. Često se dešava da u tim destinacijama lokalni investitori nemaju svih potrebnih finansijskih sredstava kako bi zadovoljili potreban nivo turističkog razvoja, pa zato uzimaju više ili manje nepovoljne kredite, koji opterećuju njihovo dalje poslovanje. Znatna smanjenja turističkih prihoda vezana su za pojavu poznatu pod imenom "enklavni turistički kompleksi", gde je sve skoncentrisano na trošenje u samom centru, gde se većina potrebne robe uvozi i gde se malo finansijskih sredstava potroši u okolini centra ili u samoj destinaciji. Poznati primeri su luksuzni hoteli u delti reke Okavango u Bocvani, mada je takvih primera u svetu danas jako puno.

Odlivanje prihoda je štetno iz više razloga, pogotovo kad je u pitanju povećanje prihoda druge zemlje umesto neke druge regije unutar iste države:

- Time se smanjuju “cirkulacijski” efekti (multiplikacijski efekat), koji bi mogli da doprinose privredi neke države.
- Kumulativna komponenta indirektnih troškova je manje opipljiva i teže izračunljiva od direktnih troškova i zato ju je teže kvantifikovati kao prvi stepen rešavanja problema.
- Iako je moguće izmeriti ili izračunati efekte, oni obično izražavaju osnovne probleme i poteškoće u ekonomskoj strukturi destinacije i teško su rešivi.
- Uvezena roba može negativno uticati na lokalne preduzetnike u vezi snabdevanja domaće robe, jer se često dešava da se domaći proizvođači ne mogu takmičiti sa stranim proizvođačima po kvalitetu a ponekad i cenama.
- Odliv prihoda vezanog za uvoz u manjoj ili većoj meri ističe i zavisnost destinacije od stranih dobavljača robe ili usluga (kad su u pitanju strane avio-kompanije koje dovoze strane turiste u neku destinaciju koja sama nema svoje nacionalne avio-kompanije) i smanjuje nezavisnost lokalnih destinacijskih turističkih menadžera da samostalno donose odluke koje su pozitivne za destinaciju (npr. mnoga grčka ostrva).

Zbog svega gore navedenog potrebne su dugoročne i integrisane strategije turističkog menadžmenta koji će pojačati povezivanja između turističkih aktivnosti i lokalne privrede, kojima cilj treba da bude smanjenje oticanja prihoda i posledično tome, povećanje multiplikacijskog efekta turističkih prihoda.

Državne službe imaju više mogućnosti kako sa nekim indirektnim inicijativama podsticati razvoj turističkih aktivnosti, smanjiti oticanje prihoda od turističke potrošnje i povećati multiplikacijski efekat. To se može postići sa preferencijalnim ili smanjenim stopama kamata, snabdevanjem terena ili zemlje za prodaju ili najam po povoljnijim uslovima. Vrlo često se investitor, koji gradi hotel u nekoj turističkoj destinaciji, oslobodi plaćanja poreza prvih deset godina od početka ulaganja u neku destinaciju. Sem toga, vrlo često vlade nekih zemalja izdaju garancije za kredite ili smanjuju poresku stopu. Time se za neko određeno vreme odreknu od svog punog prihoda, ali im je to bolje i jeftinije nego direktno plaćanje u bilo kojem obliku (krediti ili slično) (Weaver, 2006).

## **OSTALI INDIREKTNI TROŠKOVI**

Turizam je izuzetno osetljiv na prilike i događaje iz okoline, na koje sam ne može uticati, kao na primer promene u vremenu, modi ili sociopolitičke promene u okruženju i zato

je turistička potražnja jako nesigurna. Postoje i faktori koji se ne dese u turističkoj destinaciji, već možda u blizini ili u svetu, ali takođe imaju uticaja na smanjenje turističke potražnje u nekoj određenoj destinaciji (teroristički napadi u SAD 11.9.2001. godine, cunami u Aziji u decembru 2004. godine, ekonomska kriza 2009. godine). U poslednje vreme su jako značajni uticaji socijalnih i političkih nestabilnosti, ali i nepredvidljivi akti terorističkih napada, na koje je turizam jako osetljiv pa i najmanji teroristički napad ima dalekosežne posledice i efekte (npr. Bombaj, novembar 2008. godine). Mada se može uraditi jako malo ili ništa kako bi se sprečili takvi neplanirani događaji, bitno je da su turistički menadžeri svesni da postoje takve opasnosti koje mogu u trenutku promeniti sve pozitivne trendove i rast turističkih delatnosti. Jedina pomoć mogu biti napravljene strategije diverzifikacijske prirode, koja u takvim slučajevima pomaže kao amortizer koji smanjuje negativne uticaje ovakvih neprirodnih događaja.

I faktori sa strane potražnje mogu i te kako uticati na samu potražnju: smanjenje realnih prihoda potencijalnih turista, finansijska nesigurnost ili kriza. Sve to utiče na turističku potrošnju i rezultati su još očigledniji, jer turizam ne može da uskladišti svoje turističke proizvode ili da stvara rezerve, kako je to moguće u drugim ekonomskim granama: prazna hotelska soba ne donosi nikakve ekonomske vrednosti, ali zbog nje nastaju fiksni troškovi: i praznu sobu treba održavati, potrebno je otplatiti eventualne anuitete već uzetih kredita i slično.

**SEZONALNOST** je takođe jedan od faktora koji bitno utiče na smanjenje prihoda od turističkih aktivnosti. U turističkim destinacijama u kojima se pojavljuju velike sezonske varijacije kao normalan deo godišnjeg turističkog ciklusa, može se pojaviti veliki broj ekonomskih, ali i socijalnih poremećaja ako turistički menadžeri ne preduzmu pravovremeno konkretne mere za smanjenje tih uticaja. Taj problem se može označiti kao primer predimenzioniranosti ili poddimenzioniranosti: u niskoj sezoni je turistička ponuda veća od potražnje, međutim u visokoj sezoni je potražnja veća od ponude. U niskoj sezoni niska popunjenost smeštajnih kapaciteta prouzrokuje smanjenje (ponekad i drastično smanjenje) ekonomskih rezultata poslovanja, koji se dalje negativno odražavaju kroz privredu i radnu snagu zaposlenih u obliku obrnutog multiplikacijskog efekta. Suprotno, visoku sezonu često prate problemi poput "overbookinga", prevelikog pritiska na infrastrukturu, gužve i posledično raznorazni nedostaci u snabdevanju robom ili uslugama (Weaver, 2006).

Pojedinačne kompanije ili preduzeća mogu preduzeti određene mere kako bi smanjile uticaje sezonalnosti, ali su mnogi turistički menadžeri vezani za uzak sektor ili deo sektora na kojeg mogu uticati sa svojim merama ili strategijama. Turistički menadžeri ili lokalne vlasti

moгу uticati na stimulisanje alternativnih ekonomskih aktivnosti (kao na primer hi-tech ili zanatstvo). Oni mogu smanjiti neke varijabilne troškove pojedinačnih usluga, koje u niskoj sezoni nisu potrebne ili su potrebne u manjoj meri (patroliranje plažama ili sakupljanje smeća), a najbolje rešenje je promocija destinacije u niskoj sezoni na novim, možda netradicionalnim tržištima, koja poznaju nekonvencionalne uzroke turističkih kretanja (na primer arapske zemlje vole hladnije destinacije pogotovo kad je kod njih jako vruće preko leta). Postoje i mnoge druge strategije kako privući domaće goste u niskoj sezoni koje podrazumevaju ili izgradnju novih atrakcija ili razvoj novih aktivnosti koje mogu privući turiste i u niskoj sezoni.

Posledice **MODNIH trendova** su još nepredvidljivije od sezonskih oscilacija u turističkim aktivnostima. Modni trendovi u turizmu jaku utiču na pomeranje turističkih kretanja iz jedne u drugu turističku destinaciju. Radi se o pomeranju percepcija u turizmu u “zapadnim” društvima, a sve izrazitija postaju i pomeranja percepcija sve jačih i brojnijih zemalja na istoku. Destinacije tipa »3 S« su postale i ostale popularne od industrijske revolucije nadalje, ali se danas primećuje pomeranje kretanja iz tih destinacija zbog opasnosti kožnih oboljenja i slično. Zbog toga će morati, danas još uvek popularne »3 S« destinacije razviti i promovisati nove i alternativne oblike turizma, koji će odgovarati novim modnim trendovima u turizmu.

Drugi aspekt modnih trendova, koji se odražava u turizmu su različiti usponi i padovi specifičnih turističkih destinacija. Neke postaju moderne zbog novosti i kurioziteta, ali ih uskoro istisnu ili smene novije, još modernije destinacije koje nude sličan, lako zamenljiv turistički proizvod. Taj efekat poznaju i mnoge druge privredne grane, ali su posledice u turizmu dalekosežnije zbog specifične prirode same turističke delatnosti. Puno teže je promeniti namenu hotela i preusmeriti ga u neku drugu delatnost. Sve u svemu, može se reći da je modni efekat u turizmu veoma sličan životnom ciklusu turističkih destinacija. Postoje i mnoge druge strategije kako privući domaće goste u niskoj sezoni ili izgradnja novih atrakcija i razvoj novih aktivnosti koje mogu privući turiste i u niskoj sezoni. Postoje i mnoge druge strategije kako privući domaće goste u niskoj sezoni ili izgradnja novih atrakcija i razvoj novih aktivnosti koje mogu privući turiste i u niskoj sezoni (Weaver, 2006).

Privlačan multiplikacijski efekat deluje kao stimulacija diverzifikovane privrede sa kojom turizam saraduje preko povratnog povezivanja unutar same turističke destinacije. Turizam ponekad predstavlja i konkurenciju umesto komplementarnosti, koja se razvija između turizma i ostalih sektora privrede. Poljoprivreda se u mnogim destinacijama zapostavljala zbog toga jer je turizam bio prespektivniji. Hotelski kompleksi i tereni za golf su

isplativiji od proizvodnje šećerne trske na primer. U pojedinim zemljama je bila poljoprivreda već u zatonu (na primer neka ostrva u Karibima) i turizam je taj pad još samo ubrzao time što je vlasnicima zemljišta koje je gubilo na vrednosti, nudio puno veće mogućnosti korišćenja. Taj trošak je poznat pod imenom “oportunitetni” trošak i znači upotrebu nekih prirodnih resursa u svrhu turizma, a ne nekih drugih delatnosti (na primer poljoprivrede). Takođe je novac, koji se ulaže u turističke delatnosti “izgubljen” za ulaganje u neke druge privredne aktivnosti, kao na primer u vinogradarstvo i slično (Beverland, 1999).

Kad razvoj turističkih aktivnosti zameni jednu formu investicija i ekonomskih delatnosti za drugu, tad je taj fenomen poznat pod imenom “efekat premeštanja”. Kad god se procenjuju efekti i ekonomski rezultati turističkih delatnosti i turističke potrošnje uvek bi bilo potrebno uzimati u obzir i posledice tog efekta premeštanja gde se procenjuju oportunitetni troškovi razvoja turizma. U poslednje vreme se efekat premeštanja posmatra i procenjuje više u slučajevima kad nove turističke infrastrukture uzimaju ili preuzimaju posao ili klijente već postojećima. Na primer, ako menadžment u nekoj turističkoj destinaciji zaključi da su hoteli “all inclusive” puno zauzeti, što predstavlja visoki profit u vezi uloženi investicija i odluči da izgradi dodatne hotele istog tipa, to može jednostavno smanjiti broj popunjenosti u postojećim kapacitetama. Dodatni turistički kapaciteti ne moraju značiti i automatsko povećanja turističkih dolazaka i turističkih prihoda.

Na kraju vredi spomenuti i probleme vezane za **ZAPOŠLJAVANJE** u turizmu. Prevladuje opšte mišljenje da je turizam generator direktnog i indirektnog zapošljavanja, ali priroda tog zapošljavanja ne doprinosu uvek ekonomskom razvoju destinacije. Plate u turističkom sektoru su relativno niske (samo je poljoprivreda izuzetak). Prosečne plate u turizmu u Severnoj Americi, Evropi i Australaziji su od 5-35 % ispod nacionalnih proseka. Autor Bull navodi nekoliko razloga zašto je to tako:

- neobučena priroda većine poslova u turizmu sa relativno malo mogućnosti unapređenja ili specijalizovanih treninga,
- tendencija poslodavaca da i zahtevnije poslove tretiraju kao manje vredne,
- visoka fluktuacija zaposlenih, što predstavlja relativno nestabilnu radnu snagu,
- neorganizovanost i nemoć sindikata i posledično nepostojanje kolektivne svesti i potencijala,
- u mnogim slučajevima turizam predstavlja jedinu mogućnost zapošljavanja i zato su plate još manje, jer ne postoje alternative u zapošljavanju (Bull, 1995).



Zbog sezonske i ciklične prirode zapošljavanja u turizmu postoje tendencije getoiziranja turističkih radnika. Uglavnom se u turizmu zapošljavanju žene (kojima do neke mere i odgovara “*part time*” posao), drugačiji su radni uslovi (često se radi preko vikenda i praznika), manje je mobilnosti i mogućnosti u vezi izgradnje karijere, manje su mogućnosti treninga i obuke itd. No neki te nedostatke i slabosti prikazuju i kao prednosti: niske plate pretpostavljaju mogućnost zapošljavanja više osoba, pa tako i neuki i nestručni radnici mogu naći zaposlenje, “*part time*” posao ili sezonski posao je dobrodošao kod pojedinačnih socijalnih kategorija, kao što su na primer samohrane majke i drugo (Weaver, 2006).

## 4. POJMOVNE ODREDNICE TURISTIČKE DESTINACIJE I NJENE KOMPETITIVNOSTI

**T**urizam, kao društvena i ekonomska pojava, nalazi se u procesu neprestanih i snažnih promena. Za turizam su danas značajne mnogobrojne i raznovrsne destinacije širom sveta koje su doprinele brzom i uspešnom razvoju turizma posle 1945. godine. Savremeni turista se ne zadovoljava više samo pasivnim iskustvom već od turističke destinacije traži autentičnost sa ciljem da što bolje upozna autohtone kulture, istoriju i okolinu gde živi i radi domaće stanovništvo.

U svakoj turističkoj destinaciji deluju raznovrsni učesnici – individualci i grupe, koji imaju interes da svako na svoj način doprinese razvoju turizma od koga žive. Zato su potrebni planiranje i menadžment kao mehanizam, koji drži sve učesnike u turizmu zajedno i garantuje da se destinacija strateški razvija. U interesu svih učesnika je da se turistima pruži što bolji turistički proizvod i što kvalitetnije iskustvo u određenoj turističkoj destinaciji. Zato danas planiranje i menadžment moraju biti osnovani isključivo na principima održivog razvoja.

Pošto su turistički proizvodi po prirodi neopipljivi, ono što je najvrednije jeste način izvođenja, a ne samo proizvod. Krippendorf (1987) ga je zato nazvao »*marketing snova*«. Za turizam je značajno i visoko učešće ljudske radne snage što s druge strane otežava standardizaciju usluga. Turistički proizvod je stoga spoj više različitih proizvoda i usluga različitih učesnika. Turizam je jako podložan i spoljašnjim tržišnim turbulencijama, pogotovo od terorističkih napada 11.9.2001. godine. Osetljiv je i na ekonomske recesije u državama koje emituju turiste. Turistički proizvod se vremenski veoma promenio. Danas to nije varijanta prvih turističkih proizvoda već se govori o sasvim novim turističkim proizvodima. Zato se postavlja pitanje u čemu je marketing u turizmu drugačiji od marketinga ostalih uslužnih delatnosti (Fyall, 2005).

Turistička destinacija uključuje brojne osnovne elemente koji privlače posetioca u neku određenu destinaciju i zadovoljava njegove potrebe nakon dolaska. Ovih elemenata ima ukupno šest.

1. **Atrakcije** su uglavnom srž i motivacija posetioca, jer destinacija bez atrakcije nije interesantna. Dele se na prirodne (planine, parkovi, plaže, čak i vreme), izgrađene (zgrade koje su znak raspoznavanja poput Ajfelove kule u Parizu, zatim spomenici nasledstva, verski spomenici itd.), kulturne atrakcije (muzeji, teatri, galerije). Postoje i

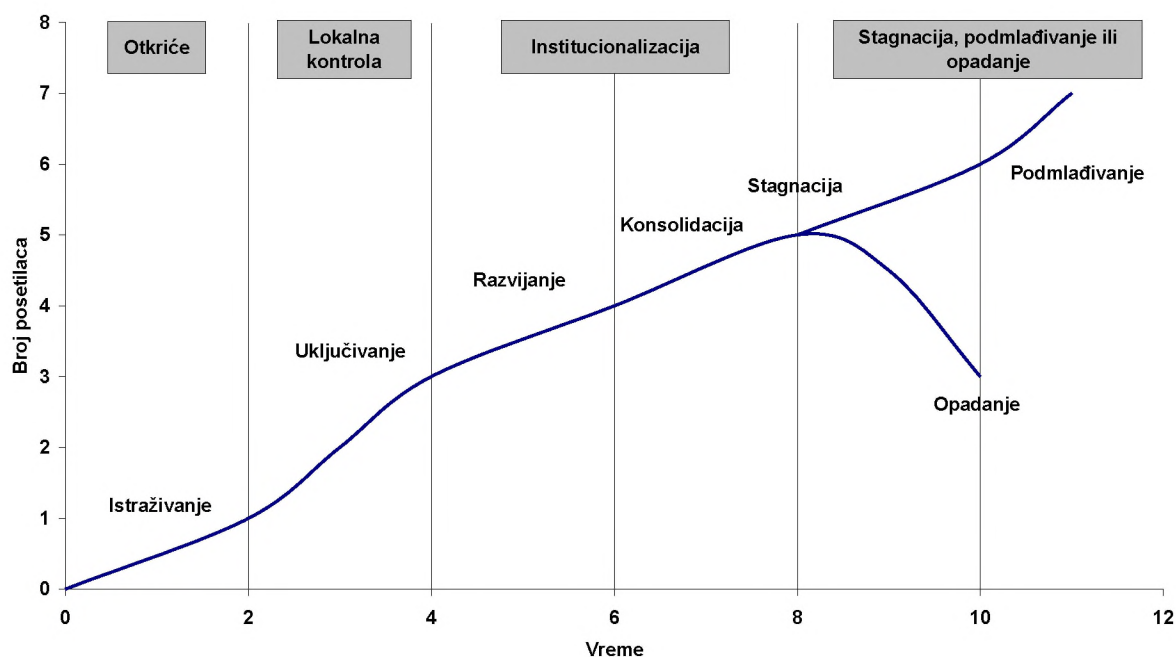
manje opipljivi faktori kao što su jedinstvenost ili emocionalni i eksperimentalni povodi za privlačenje turista.

2. **Pogodnosti** uključuju široki dijapazon usluga i mogućnosti koje podržavaju boravak posetioca i uključuju osnovnu infrastrukturu – javni saobraćaj, puteve, smeštaj, informacije, rekreacijske mogućnosti, vodiče i sve ostalo.
3. **Pristupačnost** govori koliko je određena destinacija dostupna velikom broju populacije, bilo putevima i železnicom, bilo rekama, morima ili vazduhom. Ovde se ubrajaju i način i regulisanje dobijanja viza, postupci na granicama ili pristaništima, koji takođe čine neku destinaciju pristupačnijom ili odbojnijom.
4. **Imidž destinacije** je od ključnog karaktera i značaja za dovođenje turista u neku destinaciju. Nisu dovoljne samo pogodnosti i atrakcije, ako za destinaciju turisti i posetioči ne znaju ili je poznaju u lošem svetlu. Imidž uključuje i: jedinstvenost, znamenitosti, kvalitet životne sredine, bezbednost i sigurnost, nivo usluga i ljubaznost ljudi.
5. **Cena** je bitan aspekt kompeticije sa drugim destinacijama. Faktori koji utiču i formiraju cenu su transport do i po destinaciji i cene usluga u samoj destinaciji (smeštaj, hrana). Odluka turista može biti bazirana i na drugim ekonomskim faktorima kao što je na primer kursna razlika i paritet cena.
6. **Ljudski resursi** su takođe povezani sa turizmom jer i on zahteva radnu snagu koju upošljava. Sem toga postoji i interakcija sa lokalnim zajednicama, jer je to bitan aspekt turističkog iskustva. Zato je potrebno dobro obučiti i pripremiti radnu snagu, a i građane koji moraju biti upoznati sa pogodnostima turizma i njihovom odgovornošću. Zbog toga turističkom destinacijom se mora upravljati u skladu sa strategijom razvoja destinacije (WTO, 2007 B).

Turističke destinacije u svetu se konstantno menjaju; njihova popularnost oscilira, raste i opada, što pre svega zavisi od dešavanja i promena u svetu ili od uticaja spoljašnjih faktora na koje sama destinacija nema nikakvog uticaja. Taj se proces može objasniti putem »*životnog ciklusa*« neke destinacije po takozvanom modelu životnog ciklusa turističke destinacije (skraćeno *TALC* od *Tourism Area Life Cycle*) predstavljenog na Grafikonu 4.1. Ovaj model, kojeg je prvi put predstavio Butler 1980. godine, pretpostavlja da turističke destinacije prolaze kroz pet različitih razdoblja rasta ili promena:

- istraživanje
- uključivanje
- razvijanje

- konsolidacija i
- stagnacija.



Grafikon 4.1. Model »životnog ciklusa« turističke destinacije po Butleru (1980)

**Istraživanje:** u prvoj fazi razvoja turističke destinacije broj posetilaca koje privlače prirodne i kulturne atrakcije u nekoj turističkoj destinaciji je mali. Broj posetilaca je manji zbog ograničene turističke infrastrukture, a posetioци mogu dolaziti iz obližnjih gradova i mesta iz neposredne okoline.

**Uključivanje:** u drugoj fazi razvoja turističke destinacije lokalno stanovništvo se postepeno uključuje u razvoj turizma, a sama destinacija pruža odgovarajuću infrastrukturu u manjem obimu. Turistička sezona postaje jasnije istaknuta, a pojavljuju se već jasno određena tržišta odakle dolaze turisti.

**Razvoj:** turisti počinju dolaziti u većem broju i turistička preduzeća poput hotelskih lanaca i tur-operatora imaju sve veću ulogu u razvoju destinacije. Turisti pristižu iz različitih krajeva i sa različitih turističkih tržišta.

**Konsolidacija:** ovde turizam postaje značajni deo lokalne privrede i ima sve veći i snažniji uticaj. Broj turista je sve veći, a turističku infrastrukturu je potrebno usavršavati i neprestano modernizovati.

**Stagnacija:** u poslednjoj fazi turizam postiže svoj maksimum, međutim, u toj istoj fazi destinacija možda nije više dovoljno moderna i zato su u toj fazi mogući brojni poslovni

preokreti. Pravac u kojem ide budući razvoj turističke destinacije zavisi od turističkih menadžera koji preduzimaju odgovarajuće korake za njen dalji razvoj. Moguće je nekoliko scenarija: smanjenje ili opadanje značaja turističke destinacije, stabilizacija ili podmlađivanje i na kraju ponovno otkrivanje iste.

Razvoj turizma u samoj turističkoj destinaciji utiče na smer destinacijskog životnog ciklusa i zato je Buhalis (Buhalis, 2000) nadgradio taj osnovni model životnog ciklusa turističke destinacije sa modelom destinacijskog životnog ciklusa i turističkih uticaja na sam razvoj destinacije (Tabela 4.1.).

Turističke destinacije su pod uticajem i mogu biti pogođene spoljašnjim faktorima na koje nemaju nikakvog uticaja, kao što su promene u modi, politici ili životnoj sredini. Zato je bolje da destinacija na takve moguće promene bude spremna time što može da ponudi raznolike turističke proizvode. Turističke destinacije predstavljaju amalgam turističkih proizvoda i pružaju potrošačima integrisano iskustvo tek u samoj destinaciji.

Tradicionalno se na destinacije gledalo u okvirima tačno zacrtanih geografskih područja kao na primer država, regija, ostrva ili gradova. Danas se međutim, promenio koncept turističke destinacije koja se smatra konceptom koji zavisi od percepcije svakog pojedinačnog potrošača u zavisnosti od njegovog putnog plana ili itinerara, njegovog kulturnog bekgrounda, namere posete, edukacijskog nivoa i prošlih stečenih iskustava na putovanjima. Često su turističke destinacije podeljene geografski i politički. U ovoj disertaciji na turističke destinacije će biti gledano kao na definisane geografske regije koje turisti/potrošači smatraju kao zaokružene geografske entitete.

To što čini danas turističke destinacije kompetitivne, je njihova sposobnost da u sve jačoj međunarodnoj konkurenciji povećaju broj posetilaca/turista, povećaju njihovu potrošnju i da nude turistima nezaboravno, odgovarajuće i po mogućnosti bolje iskustvo od očekivanog. Ritchie (2003) tvrdi da zbog jedinstvene prirode turizma kompetitivnost turističke destinacije u velikoj meri zavisi i od drugih vrsta kompetitivnosti.

**Ekonomska kompetitivnost.** Guru ekonomske kompetitivnosti, Porter (Porter, 1996) tvrdi da ekonomska kompetitivnost zemalja zavisi od različitih faktora, kao na primer: stepena obrazovanja radne snage, visine domaće potražnje, razvijenosti i strukture domaće industrije, uslova u kojima se domaća industrija razvija, organizuje i rukovodi. Aspekti savremene ekonomske kompetitivnosti u poslednje vreme prešli su nacionalne granice i odnose se više na međunarodne unije i asocijacije poput Evropske unije, NAFTE, MERCOSUR i drugih.

Tabela 4.1. Buhalisov model »životnog ciklusa« turističke destinacije pod uticajem turističkog razvoja

ANALIZA UTICAJA	UVOD	RAZVOJ	ZRELOST	ZASIĆENJE	OPADANJE
<b>SITUACIJA U TD</b>	NOVA, MODERNA DESTINACIJA	VIŠE TURISTA, VIŠE INVESTICIJA U TURISTIČKU INFRASTRUKT.	MAKSIMUM POSETILACA, BROJ DELATNOSTI U PORASTU	PREZASIĆENOST PONUDE, POTRAŽNJA TRAŽI DRUGE TD	DESTINACIJSKI ŽIVOTNI CIKLUS SMANJENJE POTRAŽNJE, POSEBNE PONUDE KAKO POVEĆATI BROJ POSETILACA
<b>DESTINACIJSKE KARAKTERISTIKE</b>					
<i>Broj posetilaca</i>	Nizak	Visok	Prevelik	Visok	Visok
<i>Stopa rasta</i>	Niska	Brz rast	Brz rast	Spori rast	Opadanje
<i>Smeštajni kapaciteti</i>	Jako mali	Mali	Veliki	Veoma veliki	Veoma veliki
<i>Popunjenost kapaciteta</i>	Slabo	Visoka	Veoma visoka	Visoka	Slabo
<i>Cene usluga</i>	Visoke	Veoma visoke	Visoke	Niske	Veoma niske
<i>Potrošnja per capita</i>	Visoka	Veoma visoka	Veoma visoka	Niska	Veoma niska
<i>Tip posetilaca</i>	Usamljenik	Novajlija	Novajlija	Sledbenik	Masovni turista
<i>Imidž i atraktivnost destinacije</i>	Niska	Veoma visoka	Visoka	Niska	Veoma niska
<i>Turisti su:</i>	Gosti	Gosti	Mušterije	Mušterije	Stranci
<b>MARKETINŠKI ODGOVORI</b>					
<i>Targetiranje</i>	Svest	Informisanost	Nagovaranje	Nagovaranje	Lojalnost / novo tržište
<i>Strateško fokusiranje</i>	Ekspanzija	Penetracija	Zaštita	Zaštita	Ponovno uvođenje
<i>Marketinški troškovi</i>	Rastući	Visoki	Visoki	Opadajući	Konsolidovani
<i>Proizvod</i>	Osnovni	Bolji	Dobar	Slabiji	Propali
<i>Promocija</i>	Uvod	Publicitet	Turistički sajmovi	Turistički sajmovi	Turistički sajmovi
<i>Cena</i>	Visoka	Visoka	Niska	Niska	Ispod troškovne
<i>Prodaja</i>	Nezavisna	Nezavisna	Posredovanjem	Posredovanjem	Posredovanjem
<b>EKONOMSKI UTICAJI</b>					
<i>Zapošljavanje</i>	Nisko	Visoko	Veoma visoko	Visoko	Nisko
<i>Izmena novca</i>	Niska	Veoma visoka	Veoma visoka	Visoka	Niska
<i>Profitabilnost privatnog sektora</i>	Negativna	U porastu	Veoma visoka	Visoko	U opadanju
<i>Prihodi lokalnog stanovništva</i>	Niski	Veoma visoki	Veoma visoki	Niski	Veoma niski
<i>Investicije</i>	Niske	Veoma visoke	Veoma visoke	Niske	Veoma niske
<i>Državni prihodi i porezi</i>	Niski	Veoma visoki	Veoma visoki	Niski	Veoma niski
<i>Ekonomska struktura</i>	Uravnotežena	Orjentisana ka turizmu	Turizam dominira	Zavisna od turizma	Neuravnotežena i nesamostalna
<i>Zavisnost od posrednika</i>	Zanemarljiva	Niska	Visoka	Previše zavisna	Previše zavisna
<i>Uvoz</i>	Nizak	Veoma visok	Veoma visok	Nizak	Veoma nizak
<i>Inflacija</i>	Niska	Veoma visoka	Veoma visoka	Visoko	Niska
<b>DRUŠTVENI UTICAJI</b>					
<i>Vrsta turista</i>	Alocentrični	Alocentrični	Midcentrični	Psihocentrični	Psihocentrični
<i>Odnos turist - domaćin</i>	Euforija	Apatija	Razdraženost	Antagonizam	Završen
<i>Demografski podaci u TD</i>	Odlazak starijeg stanovništva	Zapošljavanje mladih u turizmu	Balansirano	Balansirano	Odseljavanje usled nedostatka posla, starenje populacije
<i>Migracije u TD</i>	Niske	Visoke	Veoma visoke	Visoke	Niske
<i>Kriminal</i>	Nizak	Visok	Visok	Veoma visok	Veoma visok
<i>Porodica</i>	Tradicionalna	Izmenjena	Moderna	Moderna	Moderna

Tabela 4.1. (nastavak) *Buhalisov model »životnog ciklusa« turističke destinacije pod uticajem turističkog razvoja*

SITUACIJA U TD	NOVA, MODERNA DESTINACIJA	VIŠE TURISTA, VIŠE INVESTICIJA U TURISTIČKU INFRASTRUKT.	MAKSIMUM POSETILACA, BROJ DELATNOSTI U PORASTU	PREZASIĆENOST PONUDE, POTRAŽNJA TRAŽI DRUGE TD	SMANJENJE POTRAŽNJE, POSEBNE PONUDE KAKO POVEĆATI BROJ POSETILACA
<b>UTICAJI NA ŽIVOTNU SREDINU</b>					
<i>Okolina</i>	Nezagađena	Poboljšana	Nepoštovana	Zagađena	Pošteđena
<i>Zaštita i nasleđe</i>	Nezagađena	Poboljšana	Nepoštovana	Osiromašena	Pošteđena
<i>Ekološki uticaji</i>	Nezagađena	Poboljšana	Nepoštovana	Visoki	Pošteđena
<i>Zagađenje od turizma</i>	Zanemarljivo	Nisko	Visoko	Veoma visoko	Veoma visoko
<i>Zagađenje voda</i>	Zanemarljivo	Nisko	Nisko	Veoma visoko	Veoma visoko
<i>Saobraćajni kolapsi</i>	Niski	Niski	Veoma visoki	Veoma visoki	Niski
<i>Erozija</i>	Niska	Niska	Veoma visoka	Veoma visoka	Veoma visoka

**Političke kompetitivnosti.** Politika i njena stabilnost su veoma bitni za razvoj kompetitivnosti neke turističke destinacije. Političko prestrukturiranje država je kontinuiran proces koji se odvija na nekim fiksnim, ali i promenljivim geografskim područjima već vekovima. Ipak, najintenzivniji je taj proces bio u poslednjih pedeset godina.

**Socio-kulturne kompetitivnosti.** One se odražavaju u jedinstvenim doživljajima koje su neke određene turističke destinacije sposobne ponuditi svojim posetiocima, a da ih pri tom nije moguće steći ni na jednom drugom mestu.

**Tehnološke kompetitivnosti** zbog svoje sofisticiranosti imaju sve veći uticaj na kompetitivnost turističkih destinacija, pre svega zbog upotrebe interneta mnoge ekonomski manje snažne destinacije imaju mogućnost pristupa primarnim, globalnim izvornim tržištima po sasvim pristupačnim cenama. Sa najsavremenijom tehnologijom interpretativni centri postaju sve savršeniji i na takav način informišu i edukuju svoje posetioce. Izazov turističkih destinacija danas je koju vrstu tehnologije izabrati, odnosno koja bi najbolje poslužila i zadovoljila posetioce neke destinacije. Menadžeri u turističkim destinacijama zato moraju ustanoviti do koje mere savremena tehnologija povećava kompetitivnost destinacije, a do koje je smanjuje ili čak sprečava.

**Ekološke kompetitivnosti** su vezane za resurse pojedinačne turističke destinacije. Destinacije koje brinu za svoje resurse su kompetitivnije u sve intenzivnijoj međunarodnoj konkurenciji. Zbog sve većeg interesovanja i brige za integritetom životne sredine turističkih destinacija, eko-destinacije postaju sve popularnije pa samim tim i kompetitivnije.

Danas je celokupni koncept kompetitivnosti turističke destinacije redefinisano, jer je sama priroda kompetitivnosti i održivosti u konstantnoj evoluciji i zato je neophodno pratiti razvoj destinacije i anticipirati budućnost radije nego ispravljati i reagovati na prošlost. Rezultati promena koje su posledica novih vrednosti su da se menadžeri TD danas bore za potrošače koji imaju drugačiji način razmišljanja i drugačije demografske karakteristike. Nova

socio-ekonomska klima prisiljava destinacije da konstantno redefinišu svoju kompetitivnost. Ako uzmemo u obzir većinu ili skoro sve indikatore Buhalisovog modela »životnog ciklusa« turističke destinacije pod uticajem turističkog razvoja, onda možemo pretpostaviti da je TD Vojvodina u početnoj, prvoj fazi svog životnog ciklusa, odnosno na samom početku destinacijskog »životnog ciklusa«.

#### **4.1. KOMPARATIVNE I KOMPETITIVNE PREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE**

Turisti putuju iz više razloga. Destinacije se posećuju namenski (odmorišni turizam) ili slučajno (poslovni turizam). Turistički proizvod uključuje kompleksno iskustvo u destinaciji, koji je amalgam različitih pojedinačnih usluga: smeštaja, zabave, transporta, atrakcija, rekreacije, ishrane i mnogih ostalih. Destinacije se takmiče kako bi potencijalne turiste ubedile i privukle svojom ponudom. Turističke proizvode je teže stvoriti i upravljati njima, jer su sastavljeni iz više različitih elemenata, a jako je bitna i sama uloga ili učešće turista u iskustvu i njihova subjektivna procena.

*Komparativne prednosti* su uglavnom vezane za prirodne, ali i izgrađene resurse. Porter (1990) svrstava osnovne elemente komparativne prednosti u pet kategorija:

- *ljudske resurse*: kvalitet, kvantitet i cena ljudskih resursa koji stoje na raspolaganju turističkoj industriji i utiču na destinacijsku kompetitivnost. Turistička industrija zapošljava širok dijapazon osoblja različitih profila, a njihova dostupnost, njihova znanja, cena, radna etika, standardi radnih uslova kako menadžera tako i zaposlenih, su jako bitni u uslužnim delatnostima poput turizma.
- *fizički resursi* su fundamentalan faktor privlačnosti turističkih destinacija, pogotovo njihova različitost, jedinstvenost, izobilje, pristupačnost, scenska, ekološka i rekreacijska privlačnost prirodnih fenomena, poput planina, jezera, pustinja, kanjona.
- *resursi znanja* su veoma bitni iako turistička industrija nije tako zahtevna po pitanju znanja kao na primer visoka tehnologija, zdravstvene usluge ili obrazovanje. Postoje velike razlike između razvijenih i manje razvijenih destinacija koje su često primorane uvoziti znanje vezano za menadžment, strateško planiranje, marketing i druge aktivnosti.
- jako bitna je sposobnost destinacije sa snabdevanjem potrebnih *finansijskih resursa* za razvoj turističke suprastrukture.



- **infrastruktura** predstavlja osnovu za ekonomski razvoj i za nju je odgovorna država i njene institucije, na primer drumovi, zdravstveni sistem, struja, voda, javne usluge, policija, aerodromi, biblioteke... Turistička suprastruktura predstavlja dodatni set nadgradnje infrastrukture poput hotelskog smeštaja, restorana, tematskih parkova, rizorta, igrališta za golf i slično.

Zbog specifičnosti turističkih delatnosti potrebno je navedenim kategorijama dati i istorijske i kulturne resurse kao dodatnu kategoriju. To mogu biti opipiljivi resursi poput arheoloških nalazišta, spomenika, ruševina, arhitektonskih zgrada, bojna polja, galerije umetnosti itd. Osim toga, tu su i neopipljivi resursi kao na primer tradicija, način života, vrednosti stanovništva, običaji, literatura, ljubaznost i gostoprimstvo. Broj i stanje tih resursa zavise od toga kako neka nacija te vrednosti ceni, poštuje i neguje.

Na kraju treba spomenuti da je za komparativnu prednost bitna i sama jačina domaće ekonomije. Jača ekonomija stvara veću lokalnu potražnju, veća potražnja smanjuje troškove resursa, stvara veću konkurentnost koja vodi do povećane ponude i boljeg kvaliteta usluga i proizvoda (Ritchie, 2003).

Resursi destinacije se menjaju kroz vreme i samim tim se menjaju i komparativne prednosti destinacije. Neki od tih resursa su obnovljivi, drugi nisu. Mudro upravljanje resursima uslov je za dugoročnu kompetitivnost turističke destinacije. Za edukaciju i treninge ljudskih resursa potrebne su posebne strategije, za očuvanje fizičkih resursa posebna zaštita, širenje i usvajanje znanja, investiranje i rast kapitala, izgradnja i održavanje infrastrukture i turističke suprastrukture, kao i očuvanje i podsticanje istorijskih i kulturnih resursa (Ritchie, 2003).

**Kompetitivne prednosti** se odnose na sposobnost turističke destinacije da upravlja prirodnim resursima na duži rok. Destinacija sa bogatim prirodnim resursima je manje kompetitivna od destinacije koja ima manje prirodnih resursa, ali njima bolje upravlja. Turistička destinacija sa vizijom razvoja koju podeli sa svim stejkholderima, koja razume svoje prednosti i poznaje svoje nedostatke, razvija odgovarajuću marketinšku strategiju koju uspešno implementira u praksi. Tako će destinacija sigurno biti kompetitivnija od turističke destinacije koja se nikada nije ozbiljno upitala i zamislila nad ulogom turizma u ekonomskom i socijalnom razvoju svoje zemlje. Školski primer komparativno-kompetitivne analize su dve destinacije – Singapur i Rusija, koje se nalaze na dijametralnom kraju jedna od druge. Način upotrebe prirodnih resursa definitivno je jedan od bitnih faktora kompetitivnih prednosti.

Na kraju treba spomenuti ulogu domaćeg turizma koji je generalno i globalno posmatrano pet i po puta većeg obima od međunarodnog i zbog toga daje pečat i utiče na

strukturu nacionalnih turističkih industrija. Ponuda turističkih proizvoda namenjena domaćoj potražnji je stabilnija i sigurnija od potražnje osetljivijih stranih tržišta. Zbog toga sigurna i konstantna domaća potražnja formira zdraviju i kompetitivniju okolinu i osnovnu i kritičnu masu potrebnu za funkcionisanje turističkog sektora. Jaka domaća potražnja utiče i na povećanje receptivnog turizma, a istovremeno može (ali i ne mora) uticati na smanjenje inicijativnog turizma (Ritchie, 2003).

Destinacije se međusobno takmiče uglavnom iz ekonomskih razloga i očekivanih pozitivnih rezultata, ali postoje i drugi razlozi koji utiču na razvoj turizma u turističkoj destinaciji. Međunarodni turizam može poslužiti destinaciji za promociju same sebe, kao idealnog mesta za život, za stvaranje biznisa, da pokaže da je to mesto u koje se isplati investirati, a isplati i trgovati. Može se upotrebiti i u političke svrhe za učvršćivanje nacionalnog identiteta i ponosa. U poslednje vreme uz pažljiv menadžment turizam pomaže očuvanju ekoloških resursa i kulture najrazličitijih manjina i etničkih grupa u svetu.

Kompetitivnost se može postići i pomeranjem resursa iz jednog sektora u drugi, sa nadom da odgovorne osobe (iz vladinih institucija i privatnog sektora) imaju u vidu isključivo nacionalni održivi razvoj. U praksi često nije tako, pa zato jači sektori (poput poljoprivrede, naftne industrije ili nekih drugih industrija) imaju puno veći uticaj na javno mišljenje i na vladine odluke, nego turistička industrija.

Poonova (Poon, 1993) predlaže preokret strateških orijentacija turističkih destinacija ako žele prilagoditi kompetitivnu realnost »novom« turizmu. Za masovni ili stari turizam su bili karakteristični standardni paketni proizvodi. Novi turizam je fleksibilan, održiv i orijentisan prema pojedincima. Novi turisti su u potpunosti drugačiji od starih. Oni su iskusniji, više »zeleni«, fleksibilniji, nezavisniji, svesni kvaliteta i teže ih je zadovoljiti. Kompetitivne strategije su zato jako bitne kako bi turističke destinacije započele novi turistički tok i to zato što:

- komparativne prednosti nisu više prirodne
- turizam je jako promenljiv, osetljiv i jako kompetitivna industrija
- turistička industrija se brzo i radikalno menja, a pravila igre se menjaju za sve
- u pitanju nije samo opstanak turizma, već i svih ostalih vrsta industrije koje zavise od turizma
- budući razvoj industrije koja zavisi od turizma neće biti zavisna samo od turizma već od celokupnog uslužnog sektora (Poon, 1993).

Kompetitivne prednosti ili kompetitivnost turističke destinacije sama po sebi nije garancija za dobro sprovođenje turističke politike i strategije u praksi. Konačna spona između destinacijske kompetitivnosti i sprovođenja turističkog razvoja u praksi zavisi od implementacije strategije u praksi upoređene sa postavljenim ciljevima. Ciljevi mogu biti kratkoročni, međutim, moraju dugoročno gledano biti celokupni destinacijski turistički performansi koji proizilazi iz komparativnih i kompetitivnih prednosti.

Koncepti komparativnih i kompetitivnih prednosti u ovoj disertaciji služiće kao osnova za razvoj modela destinacijske kompetitivnosti.

Za kraj je ostavljena definicija turističke destinacije po Crouch-Ritchiju koja kaže da je turistička destinacija, pojednostavljeno, posebna geografska regija unutar koje posetilac uživa različite oblike turističkog iskustva (Ritchie, 2003). Postoje razne vrste turističkih destinacija za koje je potrebno razviti posebne turističke politike koje odgovaraju prirodi svake destinacije posebno. Turističke destinacije se obično slažu sa političkim destinacijama ili regijama kao što su:

- država
- makro regija koja uključuje više zemalja iz grupacije koja prevazilazi državne granice
- provincija ili država unutar savezne (federalne) države
- region u državi
- grad
- jedinstveni krajevi ili mesta, kao na primer nacionalni parkovi, istorijski spomenici ili atrakcije koji su dovoljno zanimljivi i znameniti da mogu sami po sebi privući posetioce.

Dakle, kako bi turistička destinacija bila uspešna, potrebno je zadovoljiti dva parametra, a to su njena **kompetitivnost** i **održivost**, koji se moraju međusobno podržavati i dopunjavati. Kompetitivnost turističke destinacije predstavlja njenu sposobnost da uspešno konkuriše na međunarodnom tržištu i privlači turiste, pa samim tim poveća prosperitet i blagostanje u destinaciji. S druge strane, održivost predstavlja destinacijsku sposobnost da očuva kvalitet svojih prirodnih, socijalnih i kulturnih resursa onda kada se takmiči na međunarodnim tržištima. Stoga je svakoj turističkoj destinaciji neophodan uspešan destinacijski menadžment koji kombinuje tradicionalna ekonomska i poslovna iskustva sa menadžmentom životne sredine.

## 5. RAZVOJ TEORIJE I MODELI DESTINACIJSKE KOMPETITIVNOSTI

**T**uristički razvoj i napredak se bitno razlikuje od destinacije do destinacije. Ponegde razvoj turizma zaseni tradicionalne privredne aktivnosti i postaje glavni izvor prihoda za mnoge lokalne zajednice (Wilde & Cox, 2008). Turizam kreira nova radna mesta ne samo u delatnostima koje direktno služe turistima, već i na mnogim drugim područjima, uslužnim delatnostima, u građevinarstvu i sličnim preduzećima. Turizam može takođe biti katalizator za diverzifikaciju regionalne privrede, jer turistička infrastruktura može ubrzati razvoj i drugih delatnosti u turističkoj destinaciji (TD), pošto turizam pomaže izgradnji imidža i privlačnosti celokupne regije (Beer, 2003).

Turističke destinacije i regije se međusobno takmiče za različite turističke segmente. Na svetu danas postoji ogroman broj TD, a nijedna nije slična drugoj. Neke TD imaju neizmerno bogatstvo prirodnih resursa, dok neke druge imaju ograničen broj izgrađenih resursa, na primer slabu turističku infrastrukturu. Stepen razvoja u kojoj se nalazi pojedina TD utiče dalje na broj i tip turista koji će takvu TD posetiti (Ryan, 1991). Zato je od izuzetnog značaja, da se kod sastavljanja kompetitivne destinacijske strategije uzima u obzir i analizira trenutni stepen razvijenosti turizma u TD (Buhalis, 2000). Do danas su turistički stručnjaci u većini zanemarivali odnos između glavnih faktora destinacijske kompetitivnosti (DK) i stepena razvoja, na kojoj se TD nalazi u trenutku pripremanja turističke strategije (Dwyer, 2003a).

Destinacijska kompetitivnost je sposobnost destinacije da zadrži svoju tržišnu poziciju i/ili da je s vremenom poveća (d'Hautesserre, 2000). DK je opšti koncept koji obuhvata razlike u ceni podstaknute kretanjima kursnih razlika, različitih nivoa produktivnosti i mnogih drugih komponenata turističke industrije, pored samih kvalitativnih faktora vezanih za atraktivnost TD (Dwyer, 2001). Kompetitivnost znači sposobnost TD da ostvari i integriše turističke proizvode sa dodanom vrednošću, koji su održivi za turističke resurse, a istovremeno održava tržišnu poziciju u odnosu na konkurencijske TD (Hassan, 2000). DK je relativna sposobnost TD da ugodí potrebama turista na različitim područjima njihovog turističkog iskustva u destinaciji, da nudi usluge i turističke proizvode na bolji način od drugih TD i to na područjima, koje sami turisti smatraju za bitne (Dwyer, 2003a).

Bez obzira na veliki broj definicija o DK, samo mali broj okvira ili modela bio je napravljen da podstakne teorijska istraživanja vezana za DK. Poonova predlaže četiri ključna načela koje TD treba da sledi ako želi postati i ostati kompetitivna (Poon, 1993):

- na prvo mesto treba staviti očuvanje životne sredine,
- napraviti turizam vodećim privrednim sektorom,
- ojačati distribucijske kanale na tržištima,
- izgraditi dinamičan privatni sektor.

Takva načela, iako tačna, su preširoka i preopšta da bi bila značajna turističkim stakeholderima u TD (Dwyer, 2003a; Ritchie, 2003). Neki od istraživača (Fabricius, 2001) su potvrdili opšte modele kompetitivnosti, koji se mogu preuzeti od teoretičara poput Portera (Porter, 1990) i upotrebiti u turističkim kontekstima.

Ritchie i Crouch su 1993. razvili tzv. »Kalgarijski model turističke kompetitivnosti«, u kom tvrde da se ekonomski modeli kompetitivnosti, kao na primer Porterov, mogu primeniti na području turističkih destinacija. Predstavili su pet ključnih sastavnih delova DK, ne koje utiče veći broj faktora vezanih za TD. Tako su identifikovali destinacijsku privlačnost kao faktor kompetitivnosti TD. Destinacijske faktore su u tom modelu podelili na faktore privlačnosti i faktore odbojnosti. Nabrojali su jedanaest faktora privlačnosti: prirodu, klimu, kulturne i socijalne karakteristike, opštu infrastrukturu, infrastrukturu opštih uslužnih delatnosti, turističku suprastrukturu, pristupačnost i transportna sredstva, odnos prema turistima, odnos cena/troškovi, ekonomske i socijalne veze i destinacijsku jedinstvenost. Najbitniji faktori odbojnosti su: sigurnost i zaštita, kao na primer politička nestabilnost, zdravstvena nesigurnost, slabi zdravstveni sistem, zakoni i ulazna ograničenja poput viznih režima. Ti faktori predstavljaju barijere poseti nekoj TD.

Ritchiejev i Crouchov Kalgarijski model dalje naglašava da dobro izabran i dobro sproveden program destinacijskog menadžmenta može unaprediti kompetitivnost TD, pogotovo marketinški naponi mogu učvrstiti destinacijski imidž, a menadžerske inicijative mogu ojačati kompetitivnu poziciju TD. Dalje tvrde da se može DK povećati kroz menadžerske organizacijske sposobnosti i strateškim partnerskim povezivanjem. U modelu se posebno ističe istraživačka funkcija, jer se može destinacija zahvaljujući istraživanju prilagoditi promenljivim tržišnim uslovima. Poslednji sastavni deo modela je destinacijska efikasnost koja omogućava integrisano turističko iskustvo u TD, koja time turistima garantuje očekivana i obećavana iskustva. Kroz godine istraživanja su Ritchie i Crouch (Ritchie, 2003) razvili kompleksni konceptualni model destinacijske kompetitivnosti. Konceptualni model

služi kao sredstvo za način razmišljanja o nekom kompleksnijem problemu. Koncepti su teorijski oblici sastavljeni iz simbola (to može biti reč ili neki termin) i definicija (Neuman, 1994). Model je uvek pojednostavljen opis nekog fenomena koji je puno kompleksniji. Može poslužiti kao osnova za dalja istraživanja kojim se služi rukovodilački kadar ili kao vodič kroz ideje, preporuke i implementacije. Međutim, modeli se ne smeju koristiti za odlučivanje, oni samo mogu biti pomoć kod donešenja odluka!

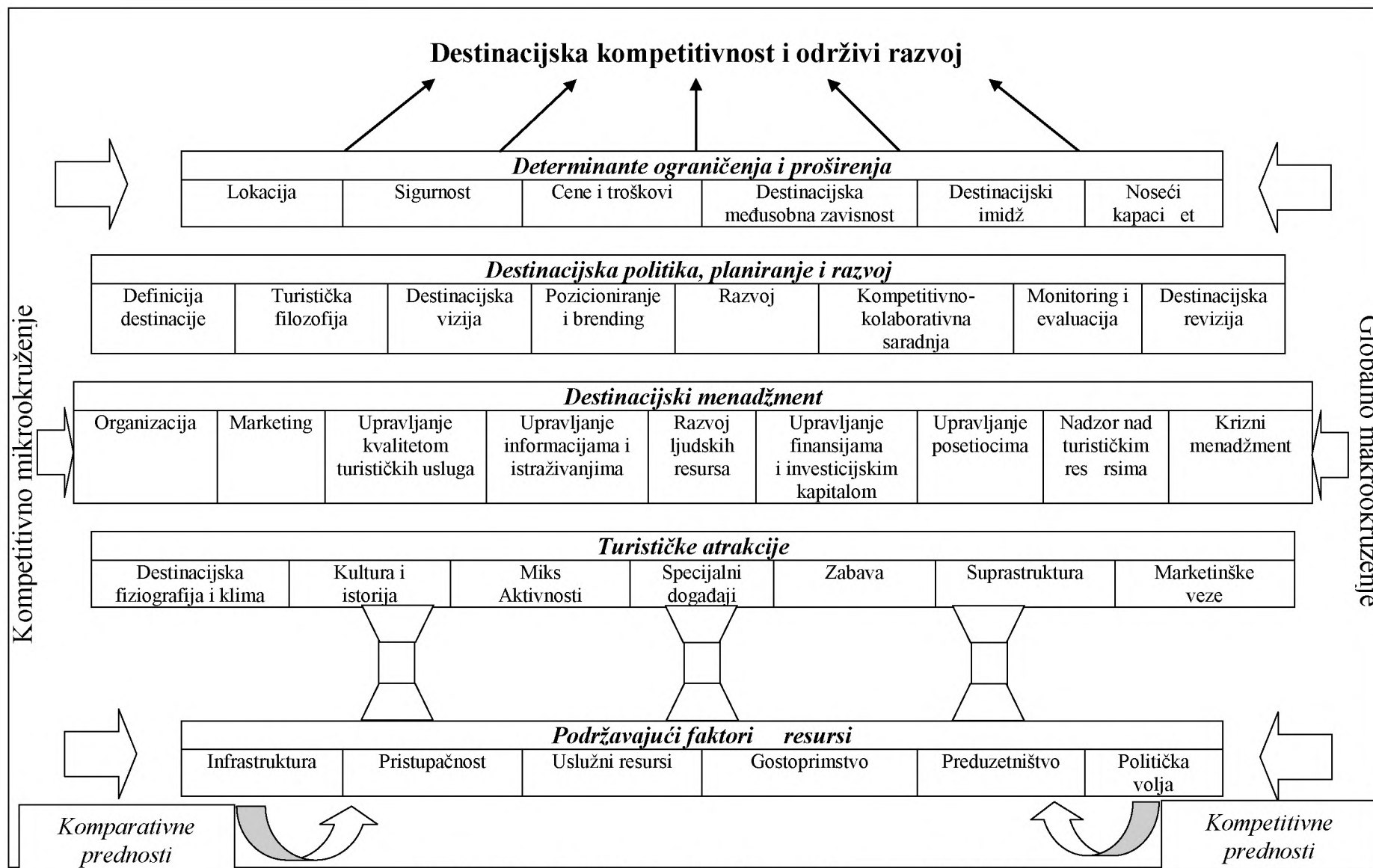
Integrisani model po autorima Dwyeru i Kimu donosi zajedno glavne elemente kompetitivnosti turističke destinacije, koje su proučavali mnogi autori, a pogotovo Crouch-Ritchie; Dwyer, Livaic i Mellor (Dwyer, 2003) su u svoj model DK stavili glavne elemente destinacijske kompetitivnosti, preuzete od različitih autora (Porter, 1990; Moon, 1995; Narasimha, 2000; Waheeduzzaman, 1996) i dopunili ih sa novim elementima destinacijske kompetitivnosti novih istraživača (Buhalis, 2000; Hassan, 2000; Mihalič, 2000). Cilj njihovog istraživanja je bio prvo napraviti model DK onda predstaviti rezultate anketnog istraživanja, baziranog na indikatorima vezanim za taj model kako bi na kraju mogli odrediti kompetitivnost Australije kao turističke destinacije. Dwyer-Kimov model uključuje mnogo indikatora i kategorija koje ima i Crouch-Ritchejev model DK, ali se od njega razlikuje u nekim aspektima koje će biti predstavljene u nastavku teksta.

Bitna razlika između oba modela je ta da Dwyer-Kimov model predstavlja i područje uslova na strani potražnje kao bitnu determinantu destinacijske kompetitivnosti, a u Crouch-Ritchejevem modelu toga nema. Autori kažu, da destinacijska kompetitivnost nije njen konačan cilj već samo cilj na putu objektivnog regionalnog ili nacionalnog ekonomskog prosperiteta (Dwyer, 2003a).

Model destinacijske kompetitivnosti razmatrao je i autor Ernie Heath, koji tvrdi da postojeći modeli DK neadekvatno tretiraju probleme vezane za kompetitivnost i da ne daju dovoljno pažnje ključnom faktoru, a to su ljudi i najbitnijim povezivanjima (komunikaciji i menadžmentu informacija) (Heath, 2003).

## **5.1. MODEL DESTINACIJSKE KOPETITIVNOSTI PO RITCHIE I CROUCH**

U ovom poglavlju biće detaljnije opisan model destinacijske kompetitivnosti po autorima Ritchie i Crouchu. Ovaj model je šematski prikazan na Grafikonu 5.1. Svaki od navedenih faktora u modelu su takođe opisani i objašnjeni u nastavku teksta.



Grafikon 5.1. Model destinacijske kompetitivnosti po Ritchie i Crouchu

## 1. MAKROEKONOMSKI FAKTORI I TRENDОВI

Turizam je otvoren sistem na čiji razvoj utiče puno spoljašnjih faktora, takozvanih globalnih snaga, koje se pojavljuju van turističkih sistema i predstavljaju globalnu okolinu ili makrookolinu sistema koja je u stalnoj evoluciji. Menadžeri u TD trebaju konstantno posmatrati tu okolinu kako bi razumeli razvoj događaja, a neke bitne čak i anticipirali. Poznavanje globalnih snaga je izazov za svakog uspešnog turističkog menadžera, ali može biti pokazatelj prilika kako može neka destinacija uspeti na području međunarodne kompetitivnosti. Globalne snage mogu se podeliti na više načina. Autori Ritchie i Crouch su napravili model koncentričnih makroekonomskih krugova koji okružuju TD. Unutrašnji krug predstavljaju tri vrste faktora koji najdirektnije utiču na TD i koji se obično brzo menjaju a to su: **ekonomski**, **politički** i **tehnološki** faktori. Sledeći sloj predstavljaju snage ili faktori koji su stabilniji i zbog toga predvidljiviji. To su **demografski** i **socio-kulturni** faktori. I zadnji, spoljašnji sloj, predstavljaju snage ili faktori koji su obično stabilni na duži rok i relativno predvidljivi, a to su **klimatski**, **geografski** i **ekološki** faktori.

- **Ekonomski faktori** i ekonomski razvoj jako utiču na svetska turistička kretanja i na sudbine mnogih TD. Povećanje nacionalnih bogatstava u drugoj polovini 20. veka omogućilo je masovna turistička kretanja u Severnoj Americi i Zapadnoj Evropi. Nedavni razvoj i ekonomska rast u zemljama Azije i celog Pacifičkog regiona, zatim nekadašnjim socijalističkim zemljama Centralne i Istočne Evrope, otvorio je nova tržišta i pružio nove mogućnosti u tim regionima, pospešio razvoj infrastrukture koja je neophodna osnova za razvoj svake, a pogotovo novih TD. Turistički menadžeri mogu kontrolisati i uticati na mnoge ekonomske faktore u samoj TD, a na makroekonomske ne mogu. Ti su na primer: prelaz na tržišnu ekonomiju u većem delu nekadašnjeg socijalističkog sveta, međunarodni kursevi valuta, kamatne stope, procvat svetske privrede, postojanje svetskih trgovinskih blokova, nivo štednje koje imaju stanovnici u bankama, itd. Sve to predstavlja izazov koji treba na vreme prepoznati i prilagoditi mu se, ako TD želi ostati kompetitivna. Sve te sile predstavljaju i prilike koje mogu povećati destinacijsku kompetitivnost, ako je destinacija na njih spremna. Od sposobnosti menadžera TD zavisi i da li će TD biti kompetitivna ili čak kompetitivnija.
- **Politički faktori** u pojedinim zemljama i u svetu i njihove promene uopšteno utiču na filozofiju i sistem vrednosti na kojima se bazira razvoj turizma u mnogim TD



široom sveta. Na primer: smanjenje trke za naoružanjem, poboljšanje međunarodne komunikacije, trgovine i investicija, sporazumi o slobodnoj trgovini, smanjenje netrpeljivosti između tradicionalnih rivala, smanjenje broja totalitarnih režima u svetu, proširenje demokratije. Tu su i međunarodni bilateralni i kompleksni sporazumi, međunarodne struje migranata koje uzrokuju brojne debate, optužbe i pojavljivanje savremenih oblika rasizma. Slede pandemije raznih bolesti koje su na neki način deo međunarodnog transporta i otvorenih granica, pa su i deo političkih briga i razgovora. To su samo neki od mnogih političkih trendova koji utiču na turizam i kompetitivnost TD.

- **Tehnološki faktori** su najveći uticaj imali upravo na području transportne tehnologije koja je uticala na brzinu turističkih kretanja, broj prevezenih putnika i sigurnost u transportu, što je uticalo i bitno promenilo razvoj udaljenijih destinacija (na neki način i lansiralo neke od njih). »Meka« tehnologija uticala je dalje na informacijske sisteme, finansijske sisteme, smeštajno-prehrambene usluge i prouzrokovala prave revolucionarne promene u turističkoj industriji. Centralni rezervacijski sistemi su mnogim multinacionalnim kompanijama, pogotovo velikim međunarodnim hotelskim lancima, omogućili dominantnu poziciju na tržištima. Internet utiče na veću mogućnost i lakšu pristupačnost do informacija pre i za vreme samog putovanja, te na sam postupak rezervacija usluga. Internet je pomerio i nekadašnje hijerarhijske odnose u marketinškoj praksi i poznavanje interneta može predstavljati veliku kompetitivnu prednost za mnoge pogotovo manje TD. Tehnologija je imala i još uvek ima dramatičan uticaj na destinacijsku kompetitivnost i menadžeri TD moraju pratiti njen razvoj, jer njihova se kompetitivna prednost može vrlo brzo izmeniti.
- **Demografski faktori** predstavljaju sledeći, srednji krug faktora koji utiču na razvoj turizma u TD. Foot pojašnjava da je razumevanje demografskih promena ključ do uspeha na svim područjima (Foot, 1996). Demografske promene koje se dešavaju u svetu dramatično utiču na razvoj turizma: starenje stanovništva, različiti i promenjeni načini života, promenjeni tradicionalni načini putovanja. Samo dobro posmatranje i analize o konstantnim promenama u načinu života će pružiti mogućnosti za inovativnim proizvodima, a samo oni koji će na vreme razumeti, anticipirati i odgovoriti na te specijalne potrebe ili želje visoko kvalitetnih tržišnih

niša ili tržišta specijalnih interesa i to na inovativni način će imati mogućnosti za uspeh i ostati kompetitivni.

- **Socio-kulturni faktori** takođe imaju veliki uticaj na razvoj turizma u TD. Tako su pokreti »vratimo se prirodi«, sa naglaskom na iskustvenim, a manje materijalnim vrednostima, poštovanje autohtonih, tradicionalnih kultura, uticaj globalne komunikacije na razvoj kultura u zemljama trećeg sveta. Najveće i najbitnije socio-kulturne promene koje utiču na turizam su: promene na području vrednosti, gde su preovladale, kako izgleda, vrednosti zapadnih kultura i to se najjače odrazilo upravo na području turizma. Teško je reći da li su sve promene vrednosti koje donose zapadne kulture pozitivne upravo zato, jer je teško izmeriti njihov uticaj, njihovu poželjnost i njihovu dugoročnu stabilnost. Izgleda da se u svetu prihvatio kapitalistički model kao jedini pravi način svetske ekonomije. Druge značajne socio-kulturne promene su način rada, jezik komunikacije između svih nacija sveta, pa čak i način ishrane. Sve se kreće u pravcu globalnog grupisanja naroda, gde će na kraju preovladati samo nekoliko najbitnijih svetskih jezika, poput engleskog, španskog i kineskog. Pošto je ishrana bitna za samo postojanje čovečanstva, ona mnogo utiče na razvoj kultura u destinacijama. U svetu je preovladao, čini se, brzi način ishrane. Samo dobrim poznavanjem socio-kulturnih trendova i njihovih promena menadžeri u TD mogu prilagoditi turističke proizvode tim trendovima i samim tim povećati svoju kompetitivnost.
- **Klimatski faktori** poput temperature, količine padavina, broja sunčanih sati su relativno predvidljivi, iako sezonski. Zbog tih faktora su TD stabilne na duži rok i zbog toga mogu turistički menadžeri i investitori planirati razvoj turizma u destinaciji, a turisti mogu izabrati destinaciju za svoj odmor. Neke vrste klime su tradicionalno poželjnije od drugih, ali u poslednje vreme zbog globalnih klimatskih promena ni to nije više pravilo. Vrlo verovatno je da će od klimatskih promena profitirati neke tradicionalno hladnije destinacije, a toplije i sunčanije destinacije će biti, na duži rok gledano, mogući gubitnici.
- **Ekološki faktori** su isprepleteni sa klimatskih faktorima pogotovo u doba u kojem živimo, poznatom kao Kjotska era. Klimatske promene možemo nazvati nadzemaljske promene, a ekološki izazovi uključuju promene na Zemlji. Brojni primeri uključuju: diverzitet životinjskih i biljnih vrsta i njihovu zaštitu, zaštitu okoline divljih životinja, očuvanje kvaliteta vode i vodni biodiverzitet, kvalitetnu

poljoprivrednu zemlju i kvalitetnu proizvodnju biohrane bez pesticida i s time povezanu zdravu ishranu. Svaki menadžer TD se sve češće susreće sa pitanjima o tome kako turizam utiče na degradaciju životne sredine i kako takva degradacija utiče na privlačnost TD i kvalitet klijentovog iskustva sa TD. Zato im pravi izazov predstavlja poznavanje tih uticaja i način kako smanjiti negativne uticaje razvoja turizma u samoj TD. Zbog ekološke zabrinutosti pojavljuju se potencijalne prilike sa sve jačim ekoturističkim tržištem i sve većim brojem eko-turista. Zato turistički menadžeri trebaju pažnju obratiti na način rukovođenja TD i uzeti u obzir sve te uticaje. To se može postići savremenim interpretativnim turističkim centrima, sa adekvatnom turističkom interpretacijom i načinom turističkog vođenja, povećanjem interesovanja za posmatranje divljih životinja i razvoj takvih oblika putovanja koja su usmerena na povećanje ekološke edukacije.

- **Geografski faktori** predstavljaju TD kao jako stabilnu. U prošlosti je ipak došlo do značajnih promena u geografskom smislu, kad su se na primer osamostalile bivše kolonije i postale samostalne države, ili kad su se neke veće zemlje raspadale na manje nezavisne državice. Broj zemalja se menja i nove TD se pojavljuju, a neke stare nestaju. Zbog tehnoloških promena u saobraćaju, svet se na neki način smanjio, a sa svemirskim turizmom u perspektivi pojavljuju se nove geografske mogućnosti i nove dimenzije. U sadašnjosti i u bliskoj budućnosti globalizacija takođe menja geografiju sveta i predstavlja veliki izazov za menadžere TD.

## 2. MIKROEKONOMSKI FAKTORI I KOMPETITIVNOST TD

Mikroekonomske faktore ili destinacijsku kompetitivnu mikrookolinu predstavljaju sve organizacije koje se bave turističkim aktivnostima u određenoj TD. Turistički menadžeri često prate rad ili čak rukovode tim turističkim organizacijama, jer od njih zavise sve usluge vezane za turističke aktivnosti i sama kompetitivnost TD. Oni takođe imaju uticaj na njih, za razliku od makroekonomskih faktora. Turističku destinaciju možemo posmatrati kao grupu turističkih organizacija i različitih grupa koje rade zajedno ili sarađuju, ali sve njih vodi njihov vlastiti ekonomski interes. Upravo zbog toga je potrebna dobra koordinacija, saradnja i komunikacija među njima. Stepenn saradnje ili takmičenja (konkurentnosti) između turističkih preduzeća i te kako utiče na »modus operandi«, način delovanja svake pojedinačne TD. Saradnja jača kompetitivnost TD, jer sve vodi ka istom cilju, a konkurentnost može do neke mere takodje delovati pozitivno jer povećava inventivnost, kvalitet usluga i njihovu

efikasnost. Konkurencija i saradnja mogu delovati i destruktivno na celokupnu kompetitivnost TD, pogotovo ako ne deluju u svrsi skupnih ciljeva pojedinačne TD. Osnovni elementi destinacijske mikrookoline su:

- **Dobavljači** u TD su sva preduzeća ili organizacije koje snabdevaju turističku industriju radnom snagom, materijalima, opremom ili uslugama. Pored isključivo turističkih preduzeća, tu su i tzv. »potporne« odnosno komplementarne organizacije i institucije, koje svoje aktivnosti nude i turističkom tržištu, ali njihovi glavni klijenti nisu turisti, nego na primer razne kulturne institucije. Među najbitnije dobavljače turističke industrije ubrajamo dobavljače radne snage (koji uključuju i edukaciju i treninge), energije, građevinskih materijala i opreme, nekretninske firme, preduzeća koja proizvode sportsku i rekreacijsku opremu. Dobavljači se smatraju jednim od najbitnijih faktora kompetitivnog razvoja TD (Ritchie, 2003).
- **Turistička i hotelska preduzeća** predstavljaju kičmu svake TD. Njihova delatnost i usluge su usmerene prvenstveno ka turistima. Kvalitet turističkog iskustva u velikoj meri zavisi od tih usluga, ali i od nekomercijalnih delatnosti, kao na primer uživanja u ugodnoj klimi, iskustva sa lokalnim stanovništvom, upotrebe prostih javnih usluga, šetanje plažom itd.
- **Marketinški posrednici** povezuju turistička i hotelska preduzeća sa turistima i brinu o tome da njihove usluge i proizvodi stižu do potrošača odnosno turista širom sveta. Kompetitivnost neke određene TD zavisi u kojoj meri se ta TD služi ovakvim uslugama.
- **Klijenti** i njihove potrebe su najbitnija pokretačka snaga kompetitivnosti svake TD. U svetu je domaći turizam bitniji i veći od međunarodnog, pa je zato domaća turistička potražnja ona koja formira prirodu i kompetitivnost nacionalne turističke industrije. Destinacije sa većom domaćom potražnjom su stabilnije, jer imaju relativno stabilnu osnovu turističke potražnje na kojoj se može bazirati i graditi budući razvoj turističkog sektora. Međunarodna turistička potražnja može varirati dok domaća u principu ostaje neosetljiva na spoljašnje uticaje. Velika domaća turistička potražnja pozitivno utiče na razvoj turizma i samim tim pozitivno utiče i na kompetitivnost TD. Destinacije sa razvijenijom i zahtevnijom domaćom potražnjom moraju ulagati u razvoj znanja i usluga koje će zadovoljiti potrebe i ukuse i najzahtevnijih gostiju. Mnogi faktori mogu doprineti razvoju potrošačkih ukusa i potreba, kao na primer: česta putovanja u inostranstvo pomažu razvoju kulture

putovanja, a tu su i mediji, filmovi, moda, hrana, muzika, i mnoge druge kulturne veze i uticaji. Danas moraju TD biti međunarodno kompetitivne kako bi privukle međunarodne turiste.

- **Potporna preduzeća i institucije** turističkim su na primer ona koja se bave umetnošću, pozorište, muzika, književnost, filmovi, zabava, galerije, festivali. To su ključni elementi mnogih uspešnih urbanih turističkih destinacija. Osim toga, sportske i rekreativne aktivnosti, kao i mogućnost šopinga i odlična gastronomska ponuda su događaji koji mogu u velikoj meri doprineti kompetitivnosti TD.
- **Organizacije destinacijskog menadžmenta** postaju sve bitnije u destinacijama koje žele ubrzati razvoj turizma i imati koristi od tog razvoja. Mnoge nacionalne destinacije su osnivale nacionalne turističke organizacije, slično i regionalne, pokrajinske, pa čak i gradske. Od kooperativnosti među njima u velikoj meri zavisi kompetitivnost TD kao celine (Ritchie, 2003).
- **Stejkholderi, posmatrači i opšta javnost** na kompetitivnost TD utiču kao brojne institucije i organizacije, grupe i individualci, koje ne bismo mogli zvati delom turističke industrije, ali imaju dosta veliki uticaj na učesnike turističke industrije. Stanovništvo, na primer, ukoliko je zainteresovano za razvoj turizma može mnogo doprineti kompetitivnosti TD. Zatim su tu i zaposleni u turističkoj industriji koja postaje sve sofisticiranija, pa je zato profil zaposlenih i njihova profesionalnost veoma bitna. Tu su i finansijske institucije, mediji, vladine institucije. Na ulogu javnosti, koja je takodje bitna za kompetitivnost neke TD, može se uticati pravilnom komunikacijom i interakcijom između turističke industrije i javnosti, pogotovo kad se javnosti razvoj turizma prikaže kao dugoročno dobrobitan za sve učesnike.
- **Destinacijski »modus operandi«**, jeste način na koji neka određena TD razvija turizam i kako služi turistima. To u velikoj meri zavisi od tradicije, prakse i opštih vrednosti u društvu. Destinacijski »modus operandi« predstavljaju odluke vlade i način na koji privlači investitore, stimuliše razvoj turizma, podstiče razvoj potrebne infrastrukture. Tu spada i pristup i profesionalnost turističkih menadžera i njihova spremnost da se takmiče sa konkurentnim destinacijama u globalnom smislu. Socijalne razlike, takođe, utiču na destinacijski modus operandi, pogotovo kada su u pitanju turisti iz razvijenih a domaćini iz manje razvijenih zemalja.
- **Druge konkurentne TD** mogu delovati stimulatивно na razvoj turizma u nekoj TD. U svetu ne postoje dve TD sa potpuno jednakim kompetitivnim profilom, jer svaku

TD karakterišu njene tradicije, vrednosti, različiti stilovi i ciljevi. Destinacijska kompetitivnost se ne meri samo sa jedne dimenzije. TD može biti izuzetno kompetitivna za pojedinačni marketinški segment, ali totalno nekompetitivna za neki drugi. Obično su susedne TD međusobno konkurentne na obližnjim tržištima, ali mogu delovati kao komplementarne na udaljenijim tržištima (Ritchie, 2003).

- **Integracije na području turizma** su posledica globalizacije i dramatičnih transformacija koje se dešavaju u turističkoj industriji od 80-ih godina 20. veka. Mala turistička preduzeća ostaju srž turističke industrije i po broju prevazilaze velika preduzeća, ali zato velika turistička preduzeća i multinacionalni lanci utiču na način kako funkcioniše turistički sistem u svetu. Velike kompanije prevlađuju uglavnom na području hotelijerstva i velikih tur-operatora (Ritchie, 2003).

Sada se postavlja pitanje zašto neke TD imaju dobro razvijenu i raznoliku turističku industriju, a druge nemaju? Razlozi za to su dvostruki: turističku industriju mogu favorizovati mnoge komparativne prednosti (kao na primer klima, lepota pokrajine, istorijski i kulturni resursi) koje mogu delovati kao katalizator turističkog razvoja i preduzetničkog ponašanja. Drugi razlog predstavljaju socijalni, kulturni, politički i ekonomski faktori koji stvaraju plodnu okolinu za razvoj, rast i procvat turističkih preduzeća.

### 3. TURISTIČKE ATRAKCIJE – OSNOV DESTINACIJSKE PRIVLAČNOSTI

Turističke atrakcije predstavljaju osnovu za zanimljivo i nezaboravno iskustvo u TD. Turističke atrakcije se po Crouch Ritchiju dele na sedam grupa (Ritchie, 2003):

- **Destinacijska fiziografija i klima.** Ova grupa je van mogućnosti kontrole turističkih menadžera. Većina TD koje imaju ugodnu klimu pokušavaju svoju kompetitivnu poziciju ostvariti oko te prirodne prednosti (na primer »3 S« turizam). Neke TD imaju manje ugodnu klimu, ali poseduju prekrasne prirodne lepote. Destinacije koje nemaju ni povoljnu klimu, niti prekrasne pejzaže, trebaju iskoristiti druge kompetitivne prednosti, na primer inventivnost i maštu turističkih menadžera i njihovu poslovnost. Takve destinacije moraju izgraditi specijalne strategije kako bi bile kompetitivne sa drugim destinacijama, na primer veštačku okolinu koja će neutralisati nezanimljivu pokrajinu, upotrebiti jedinstvenu atrakciju koja će nadmašiti neugodnu klimu ili neko arheološko nalazište svetskih dimenzija i renomea, razvoj i promocija specijalnih događaja, izgraditi celokupnu prepoznatljivost destinacije na osnovu nekih negativnih iskustava (»dark tourism«), upotrebiti mega-događaje za izgradnju reputacije neke

destinacije, poput Olimpijskih igara, osnivanje nišnih atrakcija poput Diznilenda u relativno neprivlačnoj okolini močvarnog dela Floride. Turistički menadžeri u TD koje imaju loše klimatske uslove i nisu privlačne što se prirodnih lepota tiče, imaju dve mogućnosti: da rade na tome da smanje negativne konsekvence klime i topografije ili da sve marketinške napore usmere na ona tržišta gde turistima klima i topografija manje znače ili su im čak takvi privlačni.

- **Kultura** je sledeća najbitnija komponenta turističke privlačnosti svake TD. Ritchie i Zins su kulturu podelili na 12 podgrupa kulture, koje su bitne za privlačnost TD (Ritchie, 1978):

- rukotvorine
- jezik kojim govore domaćini
- tradicije koje karakterišu destinaciju
- gastronomija i načini pripreme hrane u TD
- umetnost i muzika, po kojoj se indentifikuje TD (uključujući slike, kipove, koncerte)
- istorija regiona, uključujući vizuelna predstavljanja
- način rada i tehnologija koja se upotrebljava u tradicionalnoj privredi
- arhitektura (enterijeri i eksterijeri) koja je ostavila ili dala pečat regionu
- vera ili vere koje karakterišu region
- edukacijski sistem koji je značajan za region
- način oblačenja
- aktivnosti u slobodno vreme koje odražavaju specijalni način života ljudi u regionu.

U vezi različitih elemenata kulture treba spomenuti da svi elementi ne deluju jednako privlačno na domaćine kao na posetioce. Turistički menadžeri moraju poznavati kako pojedinačne elemente kulture upotrebiti kao faktore privlačnosti za različite tržišne segmente.

- **Miks aktivnosti** koje se mogu sprovesti u samoj destinaciji i koje mogu predstavljati fizičku i emotivnu stimulaciju za posetioce. Pravi razlog posete nekoj TD za mnoge posetioce je da učestvuju u nekim aktivnostima koje ih trenutno stimulišu, a kasnije na njih ostavljaju lepe uspomene. Turistički menadžeri koji organizuju te aktivnosti trebaju imati na umu, da aktivnosti moraju biti konzistentne sa prirodom i topografijom destinacije, sa vrednostima lokalnog stanovništva, usklađene sa lokalnim zakonima, komplementarne kako bi zadovoljile što veći broj posetioaca, da se aktivnosti odvijaju kroz celu godinu i naravno moraju biti ekonomski isplative.

- **Specijalni događaji** su bitni, pogotovo u onim TD koje nemaju jedinstvenih prirodnih atrakcija ili jako povoljnu klimu. Postoji velika razlika između uloge jedinstvenih ili ponavljajućih događaja. Bez obzira da li je u pitanju jedinstveni mega-događaj ili neki ponavljajući ako ga ne prate uporedne aktivnosti (*»follow up«*) da bi na takav način lansirana TD utvrdila svoju reputaciju, onda će se vrlo teško izgraditi svest o postojanju takve TD i njenoj dobroj reputaciji. Svetski priznati stručnjak sa područja menadžmenta događaja, Dr Donald Getz u svojoj knjizi *»Event Management and Event Tourism«* iz 1997. godine, navodi nekoliko faktora koji mogu kreirati ili podići kvalitet događaja, kako bi oni postali jedinstveni faktor privlačnosti TD:
  - **različitost ciljeva** organizacije specijalnih događaja,
  - događajem treba ostvariti **praznični duh**, atmosferu punu veselja, opuštenosti, ritmove suprotne svakodnevnici,
  - **zadovoljiti osnovne ljudske potrebe**,
  - treba nuditi nešto **jedinstveno**, nešto što treba videti i doživeti barem jednom u životu,
  - samo **kvalitetno organizovan** događaj može biti uspešan, jer svaka greška može uništiti njegovu jedinstvenost,
  - **autentičnost događaja** koja se bazira na vrednostima lokalnog stanovništva i njihove kulture povećava vrednost takvog događaja,
  - **tradicija** i ukorenjenost događaja kod lokalnog stanovništva,
  - **fleksibilnost** događaja i sposobnost prilagođavanja promenljivostima na tržištima,
  - pravo **gostoprinstvo**, gde se posetilac stvarno oseća kao gost i gde su domaćini ponosni da su domaćini,
  - upotreba **simbolizma** može doprineti svečanoj atmosferi i jedinstvenosti festivala,
  - **spontanost događaja** i njegovih ativnosti može podići interes među posetiocima i razbiti svakodnevni stres i monotoniju,
  - događaji trebaju biti **pristupačni** širokom broju lokalnog stanovništva.
- **Zabava** postaje sve bitniji faktor privlačnosti TD, pa su neke destinacije nastale isključivo zbog zabave ili je zabava postala jedini smisao njihovog opstanka (na primer Las Vegas).



- **Turističku suprastrukturu** predstavljaju zgrade i usluge, čija je osnovna funkcija da služe posetiocima. To su sve vrste smeštajnih kapaciteta i restorana, turistički info-centri, pristaništa, aerodromi, tematski parkovi, turističke atrakcije, jedinstveni krajevi sa interpretativnim centrima, i dr.
- **Marketinške odnose i veze** svrstavamo u dve kategorije: lične i profesionalno-organizacijske. Uloga turističkih menadžera je u tome da identifikuju pojedince koje te veze mogu stimulirati, a i da upute kako TD može veze upotrebiti kako bi turistička kretanja preusmerile ka sebi. Lične veze mogu biti: familijarne, prijateljske, verske, etničke, sportske, pa čak i tehnološke. Poslovni svet konferencija i kongresa je jako zavisian od profesionalno-organizacijskih veza, gde se poslovni deo često kombinuje sa dopunskim sportsko-rekreativnim i odmorišnim mogućnostima. Posebne dugoročne veze mogu se formirati i kroz proces edukacije u inostranstvu. Ključni momenat je u tome, da se odvoje lične veze od profesionalno-organizacijskih, mada mogu jedne i druge vremenom postati isprepletene.

#### 4. PODRŽAVAJUĆI FAKTORI I RESURSI

Turističke atrakcije mogu biti ključni faktor privlačnosti turističke potražnje u TD, ali one ne mogu funkcionisati ukoliko privatni sektor nije sposoban ili spreman da ponudi sve potrebne usluge koje bi turističke atrakcije približile tržištima, kada je socijalna ili ekonomska infrastruktura nedovoljna. Podržavajući faktori ostaju uglavnom prikriveni, u pozadini, iako imaju vitalnu ulogu u razvoju TD. Oni predstavljaju osnovu na kojoj stoji sva preostala turistička struktura. Model destinacijske kompetitivnosti po Crouch Ritchiju zavisi od šest grupa podržavajućih faktora:

- **Infrastuktura** ima veoma veliki uticaj na razvoj turizma i deli se na opštu infrastrukturu (destinacijski transportni sistem, opšta sigurnost u TD, izvori i snabdevanje vodom, proizvodnja i snabdevanje strujom, prirodnim gasom, kanalizacija, telekomunikacije, poštanske usluge, medicinske usluge, finansijske usluge, administrativne usluge, obrazovni sistem pa čak i sistem odbrane), a pored opšte infrastrukture postoji i dodatna infrastruktura, koja dopunjava turističke usluge i to mogu biti: razne vrste prodavnica, prodaja hrane, javne garaže i parkinzi, različite servisne službe, knjižare, kiosci, frizerski saloni, hemijske čistionice itd. Za opštu infrastrukturu obično brine državni sektor, ali za svu ostalu uglavnom privatni. Kvalitet nacionalne infrastrukture se odražava u nivou državne produktivnosti,

bogatstva i prosperiteta. TD moraju svu svoju infrastrukturu prilagoditi tako da bude što »ljubaznija« (*»user friendly«*) prema posetiocima, jer kvalitet destinacijske infrastrukture i njenih usluga može privući, kao i odbiti, mnoge potencijalne posetioce.

- **Pristupačnost** do TD, kao i unutar destinacije, jako je bitan faktor kompetitivnosti svake TD. Pristupačnost definiše više faktora: to mogu biti formalnosti, barijere, pa čak i uslovi vezani za dobijanje odgovarajućih dozvola za ulazak u neku zemlju. Tim merama vlade pojedinih zemalja mogu kontrolisati pristup posetioca ili vršiti selekciju ciljanih tržišta. Postoje i drugi faktori koji mogu ograničiti pristup do neke destinacije, kao na primer politika cena, ograničeni turistički kapaciteti, pa čak i imidž turističke destinacije i poruka koja je dostavljena potencijalnim posetiocima. Sa politikom uvođenja viznih režima može se kontrolisati ilegalna imigracija, ili izdavanje dozvola za rad, plaćanje poreza. Vladine institucije mogu kontrolisati pristupačnost i izdavanjem dozvola sletanja stranim avio-kompanijama, pa tako međunarodnim dogovorom »Open Skies« potražnja za avio-saobraćajem se povećava čime i pristupačnost mnogim TD. Avio-kompanije kontrolišu uglavnom daleka putovanja, međutim automobili, autobusi, vozovi, trajekti i brodovi predstavljaju jako bitan način pristupačnosti bližnjim destinacijama, a i unutar samih TD (Ritchie, 2003).
- **Uslužni resursi:** ljudsko znanje i finasijski kapital mogu se upotrebiti za razvoj turističkih aktivnosti u TD. Nažalost, uloga ljudskih resursa u razvoju turizma je često zanemarena ili potcenjena. Ponuda i kvalitet ljudskih resursa za razvoj turizma su bitni iz više razloga:
  - Destinacijska kompetitivnost se zasniva na destinacijskoj sposobnosti da isporuči jedinstveno, superiorno, profesionalno obavljeno i nezaboravno iskustvo posetiocima
  - Cena ljudskih resursa zavisi od opšteg ekonomskog stanja, nivoa plata u TD, od opšte produktivnosti u privredi, radne etike i radnih navika, opštih uslova za rad, pa čak i sindikata.
  - Treći faktor je odnos prema poslovnoj karijeri, koja jako varira između TD. Uspeh i kompetitivnost TD u velikoj meri zavisi od kvaliteta rada zaposlenih, a turistička industrija treba da se takmiči sa drugim vrstama industrija kako bi u svoje krugove privukla najpametnije i najnadarenije mlade osobe. Znanje i sposobnosti zaposlenih, njihov know-how su bitni faktor ljudskih resursa. Akademske i istraživačke institucije imaju bitnu ulogu na području obrazovanja kadrova, ali

turističke organizacije bi trebalo da brinu za konstantni trening i permanentnu edukaciju na radnom mestu.

Razvoj turizma zavisi i od raspoloživih finansijskih sredstava. Finansijska ponuda zavisi od isplativosti investicija. Turistički menadžeri mogu jako pomoći na području snabdevanja kapitalom dobrim informisanjem, savetovanjem i usmeravanjem potencijalnih investitora. Istraživačke studije i pouzdani izveštaji vezani za buduće projekte i savremene trendove u turizmu, nove turističke proizvode i prognoze buduće turističke potražnje, trebalo bi da buduće investitore možda ubedu u isplativost investiranja njihovih finansijskih sredstava na područje turizma.

- **Gostoprinstvo** lokalnog stanovništva i svih zaposlenih na području turizma u nekoj TD jako su bitan faktor destinacijske kompetitivnosti. Zadatak turističkih menadžera je da postignu što prisniju prijateljsku atmosferu i osećaj gostoprinstva, a to mogu postići samo ako se uspostavi ekonomska dobrobit turizma za lokalno stanovništvo, da se podstiče ljubaznost prema posetiocima i učvršćuje duh gostoprinstva u destinaciji. Turistički menadžeri moraju poznavati gledišta i očekivanja posetilaca, kako bi mogli ponuditi tačno one usluge koje turisti i očekuju.

- **Preduzetništvo** znači korišćenje ljudske snage, energije i znanja na najbolji mogući način. Ovo važi naročito za manja preduzeća koja su u turističkoj industriji najbrojnija. Baumbeck i Lawyer su naveli tri osnovna razloga za značaj malih nezavisnih preduzeća (Baumbeck, 1979):

- Posao je međusobno zavisn, velika preduzeća rade zajedno sa malima, kao ponuđači i potraživači, što omogućava usku specijalizaciju preduzeća.
- Konkurencija među preduzećima stimuliše promene i unapređenja. To je najveća garancija da privreda (p)ostane dinamična i inovativna.
- Mala preduzeća predstavljaju najveći izvor novih ideja i inovacija.

Stoga su mala preduzeća u turističkoj industriji njen veoma bitan deo. Porter je postavio model determinante nacionalnih prednosti (Porter, 1990), gde ističe ulogu malih turističkih preduzeća u destinacijskoj kompetitivnosti zbog:

- Konkurencije koja stvara kreativnu okolinu, povećava kvalitet usluga i smanjenje troškova,
- Kooperativnost među preduzećima u cilju povećanja destinacijske kompetitivnosti u obliku sektorskih udruženja, različitih menadžmentskih struktura i marketinških povezivanja,

- Specijalizacija omogućava pojedinačnim preduzećima da se usredsrede na područja na kojim su najkompetentnija,
  - Inovativnost turističkih usluga čini turistička iskustva jedinstvenim i povećava kompetitivnost TD,
  - Mnogo uspešnih uslužnih službi (marketinški konsaltni, finansijske institucije, itd.) olakšavaju razvoj turizma i bolje i lakše funkcionisanje TD,
  - Tok investicija je veći zbog velikog broja manjih turističkih preduzeća koja brinu za konstantno ulaganje u turističku industriju,
  - Razvoj TD zavisi u velikoj meri od poslovanja malih turističkih preduzeća,
  - Distribucija prihoda kroz turističku delatnost na veći broj lokalnih stanovnika,
  - Spremnost preuzimanja rizika je tipična značajnost preduzetništva, pogotovo malih preduzetnika koji ostvaraju mnoge ideje,
  - Produktivnost TD se povećava,
  - Raznolikost turističkih proizvoda je veća,
  - Smanjenje sezonalnosti i njenih uticaja,
  - Smanjenje neravnoteže u privredi uopšteno.
- Politička volja – da li je turizam deo političkih stavova? Iako je turizam u mnogim zemljama u svetu bitan deo privrede, dugo se vremena borio za svoje mesto u mnogim političkim strukturama. Mnoge vlade su prema turizmu dugo vremena bile (ili su još uvek) indiferentne, smatrajući ga jednostavnom industrijom kojoj treba relativno nizak obrazovni nivo zaposlenih i koja malo doprinosi nacionalnom dohodku, pa ga samim tim zapostavljaju u korist poljoprivrede i drugih industrija. Danas je jedna od bitnijih uloga vlada da dobro zacrtaju politiku dugoročnog turističkog razvoja i da planiraju za to sve potrebne resurse. U destinacijama gde postoji politička volja, turizam se razvija bolje, brže i profesionalnije.

## **5. DESTINACIJSKA POLITIKA, PLANIRANJE I RAZVOJ**

Za efikasnu turističku politiku potrebno je dobro poznavanje, njeno planiranje i način kako mora biti strukturiran, formulisan i impelmentiran njen plan i razvoj. Relativno statičan koncept master plana je već prevaziđen, jer se u praksi pokazala potreba za strateškim planiranjem, koje uključuje eksplicitne definicije svih bitnih politika i odražava kontinualni

konsenzus svih stejkholdera u turističkoj destinaciji što je odraz konstantnih socijalnih promena. Za dobru turističku politiku značajne su sledeće karakteristike (Ritchie, 2003):

- Treba se usredsrediti na makro nivo,
- Politika mora imati dugoročnu perspektivu,
- Treba rasporediti ograničene raspoložive resurse na način, kakav najbolje odgovara potrebama i prilikama promenljive okoline,
- Pored konvencionalnih metoda studija i istraživanja treba uključivati i praktično znanje i iskustva kao značajan izvor informacija,
- Trebalo bi podsticati i stimulisati kreativnu organizovanost i sprečavati politike koje se baziraju na stereotipnim zastarelim percepcijama,
- Politika mora biti zacrtana tako da omogućava i dozvoljava kontinualni i dinamični socijalni proces.

Razlika između destinacijske politike, planiranja i razvoja (DPPR) od destinacijskog menadžmenta (DM) je sledeća: DPPR se uglavnom bavi destinacijom na makro nivou, a DM na mikro. Kako bi destinacija bila kompetitivna i održiva, potrebno je da DPPR i DM rade profesionalno i da sarađuju kako bi postigle sinergiju. Cilj destinacijske politike je da ostvari takvu destinaciju u kojoj svi stejholderi dobiju što više ekonomskih i socijalnih beneficija u obliku zarade i zaposlenja, uz što manje negativnih efekata. Naravno, destinacijska politika želi ponuditi posetiocima što kvalitetnije iskustvo u destinaciji. Glavna uloga destinacijske politike je da osigura da destinacija ima tačnu ideju u kom pravcu treba da se razvija i šta želi postići na duži rok. Destinacijska politika treba zato da ispunjava sledeće funkcije (Ritchie, 2003):

- Da definiše pravila igre, odnosno uslove pod kojima treba da rade destinacijski stejholderi,
- Da ustanovi aktivnosti i ponašanja koja su prihvatljiva za razvoj TD,
- Da postavi opšte direktive za sve stejholdere u TD,
- Da izradi okvire za privatne i javne rasprave o ulozi turističkog sektora,
- Da omogućava turizmu da se efektivnije takmiči sa drugim sektorima privrede.

TD kao i destinacijska politika ne deluju u vakumu, već su deo šire zajednice i ostalih socijalnih, ekonomskih i političkih smernica društva u kojem se turizam razvija i funkcioniše. Uz to, sve te politike zajedno utiču na privlačnost, kompetitivnost i održivost TD. Neke od tih politika su pod uticajem turističkih menadžera, a druge nisu. Zato je izazov za savremene i

uspešne turističke menadžere da utiču na one politike na koje imaju uticaj, a da se što bolje prilagode onima koje su van njihove kontrole.

Turistička politika ima osam bitnih komponenti koje zajedno predstavljaju formiranje politike i strateško planiranje, kao i prenos politike i planiranja u praksu, što zajedno podrazumeva turistički razvoj. Komponente destinacijske politike planiranja i razvoja su sledeće (Ritchie, 2003):

- **Formalna definicija destinacije**, definisanje njenog identiteta i istaknutost njenih stakeholdera je komponenta koja se često zanemaruje iako je jako bitna. Na početku je potrebno povući geografske i političke granice. Treba istaći da se TD može različito definisati na strani potražnje i na strani ponude.
- **Turistička filozofija** može se razumeti kao opšti princip ili set principa koji obuhvata načine razmišljanja i vrednosti nekog društva vezanog za način na koji gledaju na razvoj turizma i turističkih aktivnosti.
- **Destinacijska vizija** nam predstavlja funkcionalni izgled idealne budućnosti neke TD kroz 5, 10, 20 ili 50 godina. Destinacijska vizija je srž i najkritičnija komponenta jedne turističke politike. Kod kreiranja destinacijske vizije treba da učestvuju svi relevantni stakeholderi. Implementacija vizije u praksi je zahtevan proces koji traži podelu i prihvatanje odgovornosti i izradu specifičnih strategija koje jasno govore šta je potrebno napraviti na strani ponude (izgradnja adekvatne turističke infrastrukture i priprema turističkih usluga), ali i na strani potražnje (destinacijski marketing).
- **Destinacijsko pozicioniranje na tržištu i destinacijski branding** govori o tome kakva je percepcija destinacije kao celine na međunarodnom turističkom tržištu, posmatrana sa strane nekog marketinškog segmenta u smislu prednosti i iskustava s obzirom na neke druge slične TD. Na osnovu izabranog željenog destinacijskog pozicioniranja, TD dalje treba zasnovati svoju poziciju na tržištu kroz jak destinacijski brend sa kojim bi se identifikovala i razlikovala od ostalih konkurentnih TD.
- **Destinacijski razvoj** je sledeća faza, kad je TD odabrala koju poziciju želi da ima na međunarodnom tržištu i kad je razvila jedinstveni brend s kojim će se razlikovati od konkurenata (Morgan, 2002). Tada treba turistički menadžeri da pripreme program razvoja koji će turističku viziju pretvoriti u realnost. Za to je potreban strateški projektni menadžment, koji konstantno nadgleda da li je razvoj usaglašen sa vizijom, naravno uključujući kompetitivnost i održivost.

- **Kompetitivno-kolaborativna saradnja** se u svetu sve više upotrebljava, pogotovo kad su u pitanju prekomorska tržišta. Iako je prvobitna briga svake DMO da radi na svojoj vlastitoj kompetitivnosti u odnosu na konkurentne destinacije, danas se u svetu javlja sve veća potreba za saradnjom i razvijanjem destinacijskih udruženja.
- **Monitoring i evaluacija** su sledeće integralne komponente u procesu razvijanja destinacijske politike, planiranja i turističkog razvoja. Uspeh destinacijskog razvoja je multidimenzionalni koncept koji je vezan za kratke i srednjoročne ciljeve, a dugoročni cilj treba da bude ostvarenje destinacijske vizije. Bitan način kako izvoditi monitoring i evaluaciju je ispostavljanje »indeksa uspeha« za samu destinaciju koji uključuje kombinovani set indikatora, pomoću čega možemo pratiti da li je uspeh razvoja kompatibilan sa originalnim ciljevima.
- **Destinacijska revizija** se smatra zadnjom komponentom destinacijske politike i predstavlja logični produžetak monitoringa i evaluacije. Destinacijska revizija predstavlja sam vrh destinacijske politike od koje zavisi koja će destinacija bolje funkcionisati u budućnosti.

## 6. DESTINACIJSKI MENADŽMENT – KLJUČ DO ODRŽIVE KOMPETITIVNE PREDNOSTI

Pretpostavljamo da su politikom, planiranjem i razvojem turizma zacrtani okviri kompetitivne i održive destinacije. Izazov koji sledi je kako rukovoditi svim destinacijskim komponentama na način koji je ekonomski isplativ, ali bez degradacije faktora koji su omogućili njenu kompetitivnu poziciju. Po Crouch-Ritchijevom modelu destinacijski menadžmentski model sastavlja devet komponenata, po sledećem redosledu:

- Za dobro funkcionisanje TD potrebna je **organizacija destinacijskog menadžmenta** (Destination Management Organization, DMO), koja se brine za svu potrebnu koordinaciju kako bi TD funkcionisala na kompetitivan i održivi način. Ova organizacija treba biti funkcionalna sa strateške i operativne perspektive, i može funkcionisati na tri različita nivoa:
  - na nacionalnom,
  - regionalnom ili
  - lokalnom nivou.

Osnovne uloge svih organizacija destinacijskog menadžmenta su u suštini slične na svim nivoima, razlike postoje u vrsti strukture i izvorima prihoda. Bitna razlika je u

tome da li je DMO privatna ili javna. Većina DMO su na budžetu države, ali su se već 80-tih godina 20. veka počele pojavljivati tendencije alternativnih izvora prihoda državnih organizacija. To su pre svega: članarina svih uključenih partnera, lokalne hotelske takse, razne turističke rekreacijske takse ili sponzorstvo od strane privatnih turističkih preduzeća.

- **Marketing** ostaje jedna od bitnih funkcija DMO. Prvi marketinški izazov predstavlja turističkom menadžeru izbor specifičnog tržišta na koje se mora usredsrediti TD. Početna pitanja svih turističkih menadžera vezana za područje marketinga su: koga je naša TD privlačila u prošlosti? Koga možemo najbolje uslužiti sada, poznavajući naše prednosti? Destinacijski menadžeri moraju otkriti područja turističkih aktivnosti na kojima ima TD kompetitivne prednosti. Posle toga počinje proces »tržišnog poklapanja« (»market matching«) između onih turističkih aktivnosti koje TD može pružiti sa željama i potrebama potencijalnih turističkih tržišta. U tom procesu treba imati u vidu i ograničenja vezana za navike, pristupačnost TD i cene. Kad su potencijalna ciljana tržišta identifikovana, sledi proces izbora onih tržišta koja su cenovno najpovoljnija. Za to treba izmeriti prepoznatljivost i imidž TD na svim potencijalnim tržištima. Potrebno je stvoriti celokupan povoljan utisak i pozitivan jedinstveni imidž, kako bi TD odskočila od svih konkurenata koji se takođe bore za isti marketinški segment i osvojila svoju poziciju na tržištu. Destinacijsko pozicioniranje daje nam odgovor na to kako je TD prihvaćena sa stajališta potencijalnih i trenutnih posetilaca. Kotler i Bowen su istakli značaj segmentacije tržišta koja je danas jedna od najuspešnijih metoda savremenog marketinga u turizmu. Izrada destinacijskog logoa je integralni deo procesa destinacijskog brendinga (Kotler, 1998). Blain i Ritchie su u detalje proučili proces razvoja destinacijskog logoa i došli do zaključka da turistički menadžeri uglavnom obraćaju veliku pažnju razvoju loga, ali su retki oni koji obraćaju pažnju na istraživanja o tome kako je destinacijski logo prihvaćen i interpretiran kod posetilaca, stejkholdera i zaposlenih u turizmu (Blain, 2002).
- **Upravljanje kvalitetom turističkih usluga i turističkog iskustva** je pored marketinga oduvek bio jedan od najbitnijih zadataka DMO koja treba pogotovo potencijalne turiste snabdeti potrebnim, ubedljivim ali korektnim informacijama, i kad turisti stignu u destinaciju da dobiju visoko kvalitetne usluge koje će svoriti kvalitetno iskustvo sa TD. Turizam, za razliku od drugih uslužnih industrija, ima mogućnost da iznudi jake



emocije i reakcije kod potrošača-turista. Profesionalna DMO ima mogućnost da unapredi i utiče na kvalitet turističkih usluga i iskustva turiste u TD, a samim tim i da postavi standarde kvaliteta za pojedinačne usluge u toj TD. Turistički stejkholderi koji prihvataju i pridržavaju se standarda, mogu biti nagrađeni diplomama ili certifikatima za kvalitet.

- **Upravljanje informacijama i istraživanjima** je bitan zadatak turističkih menadžera u TD, koji se razvio pogotovo u zadnjih nekoliko decenija. Informacije, kojima treba da upravljaju turistički menadžeri su ulazne i izlazne i pripomažu da DMO funkcioniše bolje, kompetitivnije i na održivi način. Zadatak DMO je da informacije prikuplja, interpretira, razume i pokuša izgraditi efektan informacijski sistem destinacijskog menadžmenta (Ritchie, 2002). Veoma je bitno i prikupljanje informacija o zadovoljstvu turista vezanih za njihovo celokupno iskustvo u TD. Ryan je pripremio tehnički vodič za DMO, kako pripremiti, sakupljati i upotrebiti podatke o zadovoljstvu turista u TD (Ryan, 1995). Pored merenja i razumevanja zadovoljstva turista sa iskustvom u TD, potrebno je posmatrati i uticaj posetilaca, i to na svim područjima: ekonomskom, ekološkom i socijalno-kulturnom.
- **Razvoj ljudskih resursa** je područje koje je takođe bitno za uspeh svake TD, ali je to istovremeno i područje, na koje turistički menadžeri u DMO imaju najmanji uticaj. Zato ima DMO jako bitnu ulogu na području treninga i permanentnog obrazovanja svojih članova i njena funkcija je da pribavi potrebna finansijska sredstva za takvu edukaciju. Potreba za edukacijskim programima sa certifikatom je u porastu sa perspektive menadžera TD, kako turistička industrija postaje sve kompleksnija i sofisticiranija.
- **Upravljanje finansijama i investicijskim kapitalom** nije toliko u nadležnosti DMO već odgovarajućih finansijskih institucija. Ipak dobra i profesionalna DMO može odigrati jako bitnu ulogu savetovanja i preporuka svojim članovima kako na najbolji način da dođu do neophodnih finansijskih sredstava.
- **Turističke usluge i upravljanje posetiocima (Visitor Management)**: turisti koji dolaze u TD traže kvalitetno celokupno iskustvo i zato turistički menadžeri moraju pokušati da sagledaju TD kojom upravljaju ne samo kao mesto posete ili mesto, gde se održavaju neke određene turističke aktivnosti, već kao destinaciju koja turistima nudi celokupno turističko iskustvo po mogućnosti simpatično i nezaboravno, što bi ostvarilo visok nivo turističkog zadovoljstva i posledično dobru, najbolju moguću,

usmenu reklamu, koja je bitna za kompetitivnost i održivi razvoj TD. Celokupno zadovoljstvo posetilaca zavisi od doprinosa svih turističkih stejkholdera u TD, a tu su i oni nad kojima turistički menadžeri nemaju nikakvog uticaja ili mogućnosti kontrole, pa je potpuno zadovoljstvo jako teško postići (da ne kažemo da je nemoguće), ali ono može ostati naš krajnji cilj.

- **Nadzor nad turističkim resursima** je još jedan bitan koncept održivog destinacijskog menadžmenta u samoj TD, ako ona želi ostati kompetitivna. Zato je potrebna konstantna briga za najbitnije turističke resurse, fizičke i ljudske, od kojih u velikoj meri zavisi razvoj turizma. Destinacijski nadzor nad resursima traži punu saradnju i između onih koji se na neki način smatraju konkurencijom. Najveća briga sa kojom se bave turistički menadžeri je kako osigurati nadzor nad resursima. Pošto je to relativno novi koncept njegova implementacija još nije jako proširena, a odnosi se na nadzor prirodnih resursa, izgrađenih objekata i kulturno-sociološke okoline.
- **Krizni menadžment kao pomoćna strana nadzora** se razvio u poslednjih nekoliko godina. Destinacija njime razvija sposobnost anticipiranja velikog broja mogućih kriza koje u sebi nose potencijal da u sekundi sruše sav napor građen godinama. Nekoliko autora proučava krizni menadžment, kao na primer Mansfeld, koji je 1999. u reviji »Journal of Travel Research« predstavio studiju kriznog menadžmenta u Izraelu, determinante i krizni menadžment, i posledično oporavljanje od krize. Richter je 1999. proučavao prirodu političkih nemira na Filipinima, Šri Lanki i u Pakistanu i na kraju dodao predloge kojima treba izgraditi bolje temelje za budući razvoj turizma. Krize mogu zahvatiti i jake kompanije, pa prema tome i jake turističke destinacije, zaključio je Marconi (1997). Zato je potrebno preduzeti sve potrebne i moguće korake pre nego što do krize i dodje. O tome su govorili u svojoj knjizi Mitroff i Anagnos (Mitroff, 2001), gde predstavljaju pet komponenata modela najbolje prakse za krizni menadžment:
  - tipovi i rizične krizne kategorije,
  - mehanizmi odbrane pre kriza,
  - organizacijski sistemi koji pomažu kako otkriti, razjasniti i odreagovati u kriznim trenucima,
  - stejkholderi koji mogu priskočiti u pomoć u kriznim trenucima,
  - scenariji za rešenje iz krizne situacije.

## 7. DETERMINANTE OGRANIČENJA I PROŠIRENJA: PARAMETRI KOJI DEFINIŠU DESTINACIJSKE POTENCIJALE

Determinante ograničenja i proširenja su zadnja komponenta konceptualnog modela destinacijske kompetitivnosti, faktori koji predstavljaju destinacijske limite i potencijale, a koji mogu promeniti, smanjiti ili pojačati uticaj na sve ostale komponente destinacijske kompetitivnosti o kojima je do sada bilo reči. Ovi uslovni faktori nisu statički, već slučajni, oni se kroz vreme menjaju postepeno ili odjednom. Oni zavise od brojnih socijalnih, ekonomskih, političkih, kulturnih događaja i trendova, koji mogu imati veliki uticaj na destinaciju, a obrnuto ne važi: turizam kao fenomen i industrija na njih nema nikakvog ili ima vrlo ograničen uticaj. Zato turistički menadžeri u TD imaju male mogućnosti promene ili uticaja na faktore ograničenja i proširenja. Potrebno ih je dobro poznavati kako bismo im se mogli bolje prilagoditi. Konceptualni model Crouch-Ritchija predviđa šest determinanata proširenja ili ograničenja:

- **Destinacijska lokacija** od koje zavisi pristupačnost do TD. Pristupačnost se povećava što je destinacija bliže. Pored toga na pristupačnost destinacije utiču sledeći faktori, kao na primer:

- marketinške veze na području kulture, trgovine i vere,
- razvoj marketinških aktivnosti i pristup do opštih informacija vezanih za TD.

Tržišni segmenti nisu statični. Oni rastu, sazrevaju i opadaju ili čak mogu da nestanu. Kako se turistički ukusi menjaju, tako se pojavljuju i nova tržišta. Današnja destinacijska tržišta su drugačija nego što su bila pre 20 ili 30 godina. Ta tržišna pomeranja imaju uticaj na lokaciju TD, što može povećati ili oslabiti njenu destinacijsku kompetitivnost. Sličan uticaj na destinacijsku lokaciju imaju i socio-kulturne i političke promene i trendovi u svetu. Interes za druge kulture se dramatično promenio. Turisti danas su sve tolerantniji i znatiželjniji kad su u pitanju druge kulture. Za takve promene je turističkoj industriji u destinaciji potrebno vreme da se prilagodi novim tržišnim prilikama. Ako neke TD znaju anticipirati takve promene i usmeriti deo svojih resursa ka njima, tako da kad do promena dođe one budu pripremljene da brzo odreaguju, to može značiti za njih bitno kompetitivniju prednost. Stoga turistički menadžeri moraju uvek biti usmereni ka budućnosti, ali istovremeno i u sadašnjosti budno pratiti svoja primarna tržišta.

- **Destinacijska sigurnost** može uticati na kompetitivnost ponekad na katastrofalan ili iznenađan način. Negativne posledice destinacijske sigurnosti mogu biti jake i zaseniti

sve pozitivne strane. Reputacija TD je često jača od realnog stanja u samoj TD. Neki turisti su skloni određenom nivou rizika koji povećava kod njih utisak istraživanja i uzbuđenja. Turisti su na putovanjima izloženi većem riziku nego domaćini. Postoje različite opasnosti, realne ili zapažene, koje zavise od destinacijske okoline. Te opasnosti mogu predstavljati divlje životinje, prirodne katastrofe, vremenske neprilike. Drugu grupu rizika predstavljaju ranjivost turista kao potrošača. U stranim TD oni ne poznaju legalni sistem i često mogu biti žrtve beskrupuloznih turističkih radnika. Zato su vladine regulative vezane za pojedinačne sektore bitan faktor sigurnosti u turističkim destinacijama. Uslovi u pojedinačnim TD u svetu predstavljaju fizičku, psihološku i finansijsku opasnost za turiste i često su neki od tih faktora van uticaja turističkih menadžera. Ako je ugrožena bezbednost turista u TD to može imati brze i dugoročne posledice na turistička kretanja ka destinaciji i njena destinacijska kompetitivnost može drastično da opadne.

- **Destinacijski nivo cena i troškova** takođe veoma utiče na destinacijsku kompetitivnost, koju možemo razumeti kroz dve dimenzije: Šta dobijamo (proizvod) i koliko plaćamo za ono što dobijamo (cena). Turistička destinacija može imati kompetitivnije prednosti zbog toga, jer je jeftinija ili zato, jer ima proizvode boljeg kvaliteta. Proizvodi mogu biti bolji ako su drugačiji (različiti) od proizvoda konkurencijskih proizvoda. Različiti proizvodi mogu imati dodatnu vrednost i postići više cene. Cene u turističkoj destinaciji zavise od troškovne strukture turističke industrije kao i od stepena konkurentnosti u samoj destinaciji koja utiče na cene i na stepen profitabilnosti. Cena turističkog proizvoda ima brojne komponente, kao što su:
  - cena robe i usluga plaćenih u samoj TD,
  - trošak transporta do i po samoj TD,
  - putničko osiguranje, oportunistični troškovi vremena provedenog na putovanju, kursne razlike itd.

Potencijalni posetilac u nekoj određenoj TD ima mogućnost da provede odmor u bilo kojoj alternativnoj TD. Cena je kompleksan činilac i može se meriti u apsolutnom i relativnom smislu. Menadžeri u TD imaju limitirane mogućnosti kako uticati na određene životne troškove u samoj destinaciji, koji ipak postoje. Na primer, smanjenje troškova upotrebom savremene tehnologije u rezervacijskim i informacijskim sistemima, povećanjem produktivnosti, franšizing i slično. U praksi se pokazalo uspešnije povećanje kvaliteta nego smanjenje cene. Jako je bitna percepcija TD vezana

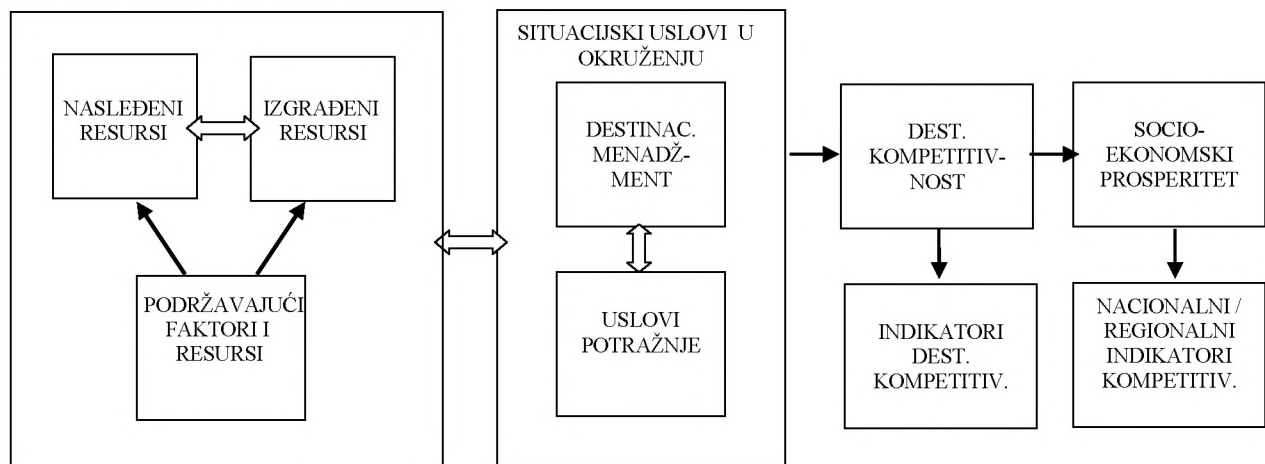
za cenu i vrednost koju za tu cenu dobijamo. Destinacijski menadžeri trebaju pratiti svest i percepciju o cenama i vrednostima na duži vremenski period, kako bi mogli ustanoviti kakva je destinacijska cenovna kompetitivnost.

- **Destinacijska međusobna zavisnost** može biti suprotna ili sinergična. U sinergičnom odnosu se mogu kompetitivne prednosti neke TD preneti na druge TD sa kojima zajedno nastupa na nekim tržištima ili saraduje. Dve susedne TD mogu nastupiti zajedno ili se boriti svaka za svoj udeo marketinškog segmenta. Takav nastup zavisi od udaljenosti ciljanog tržišta, a i prirode pojedinačne TD.
- **Destinacijski imidž** ukoliko je pozitivan u kombinaciji sa dobrom prepoznatljivošću TD može povećati destinacijsku kompetitivnost i uspešnost TD na međunarodnom tržištu. S druge strane, slab imidž destinacije i slaba prepoznatljivost će smanjiti mogućnost destinacije da privuče potencijalne turiste. Jako je teško izgraditi jak i dobar imidž, a još teže ga je promeniti kad je jednom izgrađen. Postoji nekoliko stepenica kako kroz imidž destinacije i njenu prepoznatljivost povećati destinacijsku kompetitivnost (Ritchie, 2003):
  - oceniti trenutnu destinacijsku prepoznatljivost i njen imidž na ciljanim tržištima
  - razumeti kako i zašto se formirao takav imidž i koji izvori informacija vode do takvog imidža
  - odlučiti kakav imidž je poželjan i kakav imidž treba biti izgrađen uz poštovanje realnosti i izazova vezanih za promenu imidža
  - izgraditi plan kako postići taj novi imidž kroz promociju destinacije i njenu komunikaciju sa ciljanim tržištima.
- **Noseći kapacitet** je zadnji faktor ograničenja i proširenja modela destinacijske kompetitivnosti po Crouch-Ritchiejevom modelu. Noseći kapacitet predstavlja sposobnost TD da primi turističku potražnju i tako predstavlja gornju granicu turističke potražnje. Termin maksimalno poželjan destinacijski noseći kapacitet se u poslednje vreme kad govorimo o održivom turističkom razvoju, sve češće upotrebljava. Najviše interesovanja za noseći kapacitet vezanih za negativne efekte razvoja turističkih aktivnosti je bilo u ekološki osetljivim područjima. Destinacijski noseći kapacitet je relativno jednostavno izračunati pogotovo u izgrađenim strukturama i turističkim uslugama, na primer kad analiziramo hotelsku popunjenost, broj gostiju koji ulaze u neku državu u pristaništima, procenat upotrebljavanja kongresnih centara, dužina reda ispred ski-liftova i slično. Kako se turistička industrija

sve više razvija i postaje sve masovnija, tako postaju ekološki pa i socijalni pritisci na lokalno stanovništvo i na prirodne resurse sve veći. Zato će u buduće biti u prednosti one TD koje uzimaju u obzir, razumeju i anticipiraju i planiraju njihove noseće kapacitete, za razliku od onih TD koje to ne rade.

## 5.2. INTEGRISANI MODEL DESTINACIJSKE KOMPETITIVNOSTI PO DWYERU I KIMU

Integrirani model čiji su autori Dwyer i Kim predstavlja nešto drugačiji model od ranije predstavljenog modela po Ritchie i Crouchu. Na Grafikonu 5.2. predstavljena je šema ovog integriranog modela destinacijske kompetitivnosti.



Grafikon 5.2. Integrirani Dwyer-Kimov model destinacijske kompetitivnosti

Integrirani model destinacijske kompetitivnosti deli se na šest poglavlja, a to su:

- Nasleđeni turistički resursi i atrakcije
- Izgrađene turističke resurse i atrakcije
- Podržavajući faktori i resursi
- Destinacijski menadžment
- Situacijski uslovi u okruženju
- Uslovi potražnje

### 1. NASLEĐENI TURISTIČKI RESURSI I ATRAKCIJE

Nasleđeni resursi dele se na dve podgrupe:

- Prirodni resursi

- Kulturni resursi sa nasleđem.

**Prirodni resursi** destinacije definišu okvir životne sredine u kojem posetilac uživa i upoznaje destinaciju. Oni uključuju fizionomiju, floru i faunu, klimu, pejzaže i druge prirodne kvalitete. **Kulturu i nasleđe** destinacije predstavljaju istorija, institucije, navike, arhitektura, gastronomija, tradicije, umetnička dela, muzika, suveniri, plesovi itd. Postoje razlike između načina kako turistička industrija posmatra bogatstvo kulture i kako je primećuju posetioци. Autori Ritchie, Crouch i Hudson (Ritchie, 2000) zaključuju na primer da čisto nabranje muzeja i istorijskih sajtova može da pomogne u izmeni destinacijske kompetitivnosti, ali isto tako i da zaseni atraktivnost određene destinacije.

## 2. IZGRAĐENI TURISTIČKI RESURSI I ATRAKCIJE

Izgrađene resurse Dwyer i Kim (2003) dele na pet tipova:

- Turistička infrastruktura
- Specijalni događaji
- Raspoložive aktivnosti
- Zabava
- Šoping.

Neke od kulturnih i nasleđenih atrakcija mogu se takođe smatrati za izgrađene, kao na primer kineski zid ili Tadž Mahal, ali je bolje te istorijske sajtove posmatrati sa gledišta kulture i nasleđa.

- Turistička infrastruktura uključuje smeštajne kapacitete, restoraterstvo, transportne usluge, tematske parkove i atrakcije, proizvodnju brze hrane, taverne, barove, noćne klubove, tur-operatore i turističke agente, rent-a-car preduzeća i drugo. Turizam se oslanja i na veći broj potpornih usluga kao što su trgovine s hranom, servisne službe, benzinske stanice, apoteke, knjižare, frizere, čistionice, kiosci, policija itd. Destinacija funkcioniše efikasnije kad je broj tih službi veliki (Mo et al., 1993). Destinacijska infrastruktura je najbitniji faktor međunarodnog turističkog iskustva i deo turističkog destinacijskog proizvoda i zauzima po važnosti mesto odmah posle destinacijskih prirodnih faktora. Murphy, Pritchard i Smith (Murphy, 2000) su zaključili da nizak nivo ili nedostatak infrastrukture utiče na iskustvo posetilaca i da je turistička infrastruktura odlučujući faktor i destinacijskog kvaliteta i procenjenih vrednosti putovanja.

- Specijalni događaji uključuju događaje gde je posetilac učesnik (sajmovi) ili samo prisutan kao na primer posmatrača na Vimbldonu, kraljevska venčanja itd. Sposobnost kako da specijalni događaj izazove turističku potrošnju je dobro dokumentovana kroz ekonomske uticaje, ali se čista zarada često preuveličava (Dwyer, 2003c). Na turizam događaja se često gleda kao na neopipljiv oblik koji ima uticaj na lokalne zajednice i na ceo region. Ti uticaji uključuju društvene i kulturne prednosti za destinaciju, razmenu ideja, jačanje poslovnih kontakata, obezbeđuju kontinuiranu edukaciju i treninge i olakšavaju transfer tehnologija (Dwyer, 2003c).
- Opseg raspoloživih turističkih aktivnosti je bitan faktor turističke atraktivnosti unutar destinacije. Oni uključuju rekreacijske i sportske mogućnosti, na primer leti golf ili tenis, zimi skijanje, zatim vodene sportove (plivanje, jedrenje, ribolov), noćne klubove i noćni život, aktivnosti vezane za specijalne interese posetilaca (avanturistički turizam, ekoturizam, biciklizam itd.). Što je raznovrsniji izbor destinacijskih proizvoda, usluga i iskustava, to je veća sposobnost destinacije da privuče različite tržišne segmente turista. Klima kompetitivnosti stimuliše napredak i inventivnost u destinaciji, a onemogućava stagnaciju.
- Kategorija zabave uključuje aktivnosti gde posetilac preuzima pasivnu ulogu posmatrača, na primer filmski festival, pozorište i dr. (Crouch, 1999). Zabavu možemo naći u različitim oblicima, sa stajališta potrošača ili posetilaca je broj raspoložive zabave u destinaciji važniji nego njen kvalitet i jedinstvenost. Još bitnije za DK jeste stepen autentičnosti zabave za datu destinaciju.
- Šoping možemo smatrati kao deo zabave, ali i kao nužno zlo za mnoge turiste. Za mnoge kulture kao na primer Japance ili Koreance, davanje poklona po povratku kući jeste jako bitan element celokupnog iskustva (Hobson, 1996). U mnogim delovima sveta, kupovanje u duty free šopovima je glavni motiv putovanja, na primer za Fince na trajektima po Baltičkom moru. Zbog bitnosti šopinga u celokupnoj turističkoj potrošnji i zbog potrošačkih navika pogotovo azijskih turista, ova kategorija je izdvojena posebno u modelu DK.

### 3. PODRŽAVAJUĆI FAKTORI I RESURSI

Podržavajući faktori i resursi imaju pet podgrupa. Oni podupiru destinacijsku kompetitivnost. Privatni i javni sektor često podupire turističke aktivnosti koje uključuju



specifične osobine koje konkurenti teško mogu kopirati ili imitirati. To je bitan izvor održive kompetitivne prednosti (Barney, 1991; Prahalad, 1990).

- **Opšta infrastruktura** uključuje aerodrome, vozove, autobuski sistem, telekomunikacije, snabdevanje vodom, kanalizaciju, zdravstvo, sanitarne usluge, električnu energiju, finansijske institucije itd. i već je pojašnjena kod Crouch-Ritchijevog modela.
- **Kvalitet usluga** i dimenzija kvaliteta je od ključne važnosti. Napori se usmeravaju ka garanciji usluga, čak je danas priznata potreba da posetiocu treba nuditi celokupni kvalitet svih usluga (Go, 2000). Snabdevanje turista pouzdanom i odličnom turističkom uslugom, pojačava destinacijsku kompetitivnu prednost. Inicijative za pojačanje kvaliteta unutar turističke destinacije uključuju: postavljanje standarda za turističke usluge i način poslovanja osoblja; programe koji objektivno i subjektivno posmatraju kvalitet i ponuđena iskustva i posmatranje kako se lokalno stanovništvo ponaša prema posetiocima i prema razvoju turističkog sektora. Pojedini istraživači stavljaju akcenat za destinacijsku kompetitivnost na to da celokupno iskustvo turista mora biti pozitivno. To često nazivaju i konceptom integriteta posetiočevog iskustva (Go, 1999). Ovaj koncept prenosi ideju da je kvalitet iskustva skladen sa situacijom i plaćenom cenom. Po nekim debatama, kvalitet usluga zaslužuje integrisani pristup svih stejkholdera (rezidenata, posetilaca i uslužnih partnera) i njihovo poznavanje potreba i očekivanja turista (Go, 2000). Potreba za integrisanošću različitih organizacija zahteva saradnju kako bi isporučivanje usluga bilo što efektivnije i odgovarajuće za potrebe i očekivanja turista. Integrisanošću se negativni društveno-ekološki uticaji na lokalno stanovništvo minimiziraju.
- **Pristupačnost destinacije** je po McKercheru (McKercher, 1998) povezana sa dostupnošću do tržišta i izborom destinacije. Na pristupačnost utiču sledeći parametri: frekventnost, lakoća i kvalitet pristupa autom, avionom, vozom ili brodom; avio-regulative; ulazne dozvole i vize; kapaciteti aerodroma; konkurencija između prevoznika. Prideaux (2000) tvrdi da na izbor turista mogu uticati slab transportni sistem, sigurnosne mere u transportu, udobnost, ali i vreme putovanja.
- **Gostoprinstvo** se odnosi na navodno prijateljstvo lokalnog stanovništva i odnos lokalne zajednice prema turistima. Ono uključuje toplinu prijema, spremnost domaćina da turistima daju korisne informacije, njihovo ponašanje prema turistima i turističkoj industriji. Turističko vodstvo i informacije koje uključuju znakove i table su

bitni da bi se turista osetio cenjenim u određenoj destinaciji. Podrška lokalnog stanovništva razvoju turizma takođe podupire destinacijsku kompetitivnost.

- **Tržišne veze** uključuju različite dimenzije sa kojima destinacija uspostavlja i gradi povezivanja sa ljudima iz izvornih tržišta odnosno etničke veze (VFR turizam) i trgovinske veze (poslovni turizam) (Dwyer, 1995). Ekonomske i socijalne veze uključuju trenutne trgovinske odnose, članstvo u profesionalnim i trgovinskim udruženjima, imigracijske tokove nekad i sad, zajedničku kulturu i jezik, zajedničku veru. Neke turističke destinacije mogu veoma zavisiti od drugih koje mogu biti konkurentne ili komplementarne, kao što je zavisnost turizma Makaa od Hong Konga ili Monaka od broja posetilaca na francuskoj rivijeri. Taj tip zavisnosti možemo posmatrati kao jedan od oblika tržišnih veza.

#### 4. DESTINACIJSKI MENADŽMENT

Za razliku od Crouch-Ritchijevog modela, integrisani model poznaje pet tipova destinacijskog menadžmenta. To su:

- **Menadžment destinacijskog marketinga** obuhvata uglavnom promociju destinacije kao celine. Pored toga, zadatak uključuje i sabiranje, analiziranje i distribuciju ispitivanih podataka, zatim osnivanje predstavništava u glavnim izvornim tržištima, učešće na sajmovima i berzama turizma, organizaciju i koordinaciju studijskih putovanja za strane tur-operatore, agente ili novinare, podršku privatnom sektoru u proizvodnji i distribuciji podataka i literature, vezane za na primer informacije vezane za analize karakteristika turista sa ključnih tržišta ili potrošačke navike potencijalnih turista (Lewis, 1995). Bitna funkcija destinacijskih marketing menadžera jeste kreacija destinacijskog imidža, što predstavlja sumu verovanja, predstava i utisaka koje turisti imaju o nekoj destinaciji (Kotler, 1993). Zadnja istraživanja se fokusiraju na značenje i merenje destinacijskog imidža (Balogh, 1997).
- **Destinacijsko planiranje i razvoj** se odvija na različitim nivoima, na određenom mestu, destinaciji, regiji, nacionalnom ili međunarodnom nivou. Planiranje se izvodi od strane različitih agencija, organizacija ili firmi iz različitih razloga na različitim nivoima, po mogućstvu uz pomoć spoljašnjih konsultanata i službi. U svrhu zaštite ekosistema i donošenje ekonomskih rezultata koje je kasnije neophodno pravilno rasporediti po destinaciji među učesnicima, turizam mora biti razvijen i rukovođen po hijerarhijskoj lestvici kontrole. Ta kontrola može biti organizovana na lokalnom,

nacionalnom ili međunarodnom nivou. Odgovornosti svakog nivoa kontrole moraju biti jasno identifikovane, a i finasijski određene. Održiv tursitički razvoj traži da svi upleteni u taj proces obavljaju svoje dužnosti po zahtevima održivog turističkog razvoja u svim fazama razvoja (Dutton, 1989). Destinacijska vizija daje smernice za razvoj (Newsome, 2002). Po navedenim autorima osnovni zadatak planiranja jeste sagledavanje celog područja u budućnosti po željama turista i turističkih menadžera. Sagledavanje je veoma bitan korak u formulaciji turističkog plana u čemu treba da saraduje i lokalno stanovništvo. Lokalno stanovništvo mora imati jasnu viziju kako će izgledati njihova zajednica u budućnosti. Kad stejholderi formulišu destinacijsku viziju, tada sledi faza analize postojećih destinacijskih turističkih resursa i trenutnog stanja turističkih aktivnosti (Inskeep, 1991). Na osnovu urađene analize može se zaključiti koje su trenutne prednosti i nedostaci turizma u destinaciji, a istovremeno treba istaći prilike za turistički razvoj.

- **Organizacija destinacijskog menadžmenta** je na različitim nivoima vlasti uključena u prezentaciju, zakonodavstvo, planiranje, monitoring, održavanje, isticanje i organizaciju svih turističkih resursa. Ova organizacija je odgovorna za celokupan destinacijski proizvod i njen zadatak je da stimulativnom politikom olakšava razvoj turističkih proizvoda. Sem toga zadatak je da ostvaruje lokalna partnerstva u funkciji isporuke turističkih proizvoda (Buhalis, 2000). Mnogi od faktora koji utiču na destinacijsku kompetitivnost su javna dobra, stoga vlada ima bitnu ulogu kod postizanja i održavanja destinacijske kompetitivnosti (Dwyer, 2000a; Bueno, 1999). Prema Mihalič (2000), pažljivo odabran i dobro izveden program destinacijskog menadžmenta može poslužiti poboljšanju destinacijske kompetitivnosti. Tri aspekta organizacije destinacijskog menadžmenta su veoma bitna za destinacijsku kompetitivnost: koordinacija, snabdevanje informacijama i monitoring sa evaluacijom.
- **Razvoj ljudskih resursa** je po Buenu jedan od bitnih faktora (pored veština) za postizanje destinacijske kompetitivnosti (Bueno, 1999). Obuka se ističe u razvoju tri dimenzije organizacijskog znanja: dubina i širina znanja, kompetencije i istraživačko znanje (Narasimbha, 2000).
- **Menadžment životne sredine** obuhvata klimu, pejzaže, ambijent i ljubaznost, kao ključne faktore destinacijskog kvaliteta (Murphy, 2000). Po Mihaličevoj se destinacijska atraktivnost i kompetitivnost povećava pravilnim menadžmentom životne sredine (Mihalič, 2000). U turističkoj industriji sva preduzeća imaju samo

korist od zaštite životne sredine. Kvalitet neke životne sredine zavisi direktno od kvaliteta zakonodavstva svake države (Esty, 2001).

## 5. SITUACIJSKI USLOVI U OKRUŽENJU

Situacijski uslovi u okruženju mogu povećati ili smanjiti kompetitivnost turističke destinacije.

- ***Položaj destinacije*** određuje fizičku razdaljinu od izvornih tržišta i utiče na vreme potrebno za putovanje do destinacije. Njen položaj je veoma bitan za privlačnost turistima. Bliže destinacije uvek imaju kompetitivnu prednost (McKercher, 1998).
- ***Kompetitivno mikro okruženje*** je na sličan način detaljnije predstavljeno kod modela Ritchija. Ono se može posmatrati sa tri aspekta: sposobnosti destinacijskih preduzeća i organizacija, strategije destinacijskih preduzeća i organizacija koje uključuju sklapanje savezništva i treće je kompetitivnost okruženja za preduzeća i organizacije u samoj destinaciji. Preduzeća mogu povećati svoju kompetitivnost kroz specijalizaciju, inovativnost, investicije, preuzimanje rizika i poboljšanje produktivnosti (Ritchie, 2000). Ovom se može dodati još usvajanje etičkih načela poslovanja i formiranje strateških povezivanja. Pošto regulative nisu preterano zahtevne, niti je neophodno puno ulaganja, u turističkoj industriji danas postoji veliki broj malih preduzeća (Sinclair, 1997).
- ***Kompetitivno makro okruženje*** je povezano sa velikim brojem globalnih sila koje uključuju regulative povezane sa očuvanjem životne sredine, prestrukturiranje privrede, demografske promene na izvornim tržištima i sve kompleksniji tehnološki oslonac. Globalne sile predstavljaju izazov ali i prilike za turističku industriju. Neki od istraživača upotrebljavaju akronim PEST ili STEEP u kojeg uvrstavaju političke, ekonomske, ekološke, socio-kulturne i tehnološke elemente iz okruženja (Evans, 2003; Dwyer, 2003d).
- ***Sigurnost i bezbednost destinacije*** su kritične kvalifikacijske determinante destinacijske kompetitivnosti koje uključuju: političku (ne)stabilnost, mogućnost pojave terorizma, nivo kriminala, bezbednost u saobraćaju, korupciju policije i administrativnih organa, kvalitet zdravlja, prevenciju od bolesti, kvalitet i pouzdanost medicinskih usluga, dostupnost lekova (Crotts, 1996).
- ***Cenovna kompetitivnost*** putovanja u najširem smislu utiče na odluke vezane za putovanje u određenu destinaciju. Percepcija vrednosti je veoma bitna jer je cena sama

po sebi beznačajan indikator ako se ne posmatra u kontekstu odgovarajućeg kvaliteta proizvoda. Jedan od bitnih izazova turističke destinacije je da turistima nude vrednost za njihov novac. Zato je na raspolaganju široki dijapazon tehnika postavljanja cena, ali je najbitnije bez obzira na cenu kako posetilac posmatra i primećuje te cene i njihove vrednosti.

## 6. USLOVI POTRAŽNJE

Većina diskusija o kompetitivnosti preduzeća i destinacija koje se pojavljuju u literaturi se uglavnom fokusiraju na stranu ponude. Faktori potražnje o kojima je manje govora su takođe jako bitni za odlučivanje o destinacijskoj kompetitivnosti. O tome govori *push & pull* teorija, gde *pull* faktori predstavljaju destinacijske attribute koji su motivi turista za putovanje, a *push* faktori su prave motivacijske snage koje determinišu destinacijsku kompetitivnost sa stajališta turiste (Josiam, 1999). Da bi potražnja bila efektivna, turist mora biti svestan da postoji turistička destinacija i mora poznavati njenu ponudu. Takođe se mora poklapati njegovo očekivanje sa proizvodima turističke destinacije (Woodside, 1989). Zbog toga, okvir destinacijske kompetitivnosti uključuje tri elementa turističke potražnje: svesnost, percepciju i preferencije.

## 5.3. POREĐENJE INTEGRISANOG DWYER-KIMOVOG I CROUCH-RITCHIJEVOG MODELA DESTINACIJSKE KOMPETITIVNOSTI

Integrisani Dwyer-Kimov model uključuje nekoliko determinanti kojih Crouch-Ritchiev model nema pa stoga postoje izvesne razlike, ali i sličnosti koje su predstavljene sumarno u Tabeli 5.1. Neke od tih razlika biće prodiskutovane u daljem tekstu.

- Integrisani model izdvaja nasleđene rusurse od izgrađenih, međutim Crouch-Ritchijev model ne. Marketinška povezanost je u integrisanom modelu podržavajući faktor, a u modelu Crouch-Ritchija spada u grupu atrakcija. Integrisani model eksplicitno postavlja uslove na strani potražnje kao jako bitan deo DK. Turisti poznaju ponudu alternativnih destinacija i od njihovih ukusa, želja i preferencija zavisi njihova odluka oko izbora TD. Zato TD mora razviti turističke proizvode na način da privuče pažnju potencijalnih turista i da se ti proizvodi poklapaju sa njihovim željama.

Tabela 5.1. Sličnosti i razlike između integrisanog i Crouch-Ritchijevog modela destinacijske kompetitivnosti

<b>INTEGRISANI MODEL</b>	<b>CROUCH – RITCHIJEV MODEL</b>
<p><b>I. NASLEĐENI TURISTIČKI RESURSI I ATRAKCIJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prirodni resursi</li> <li>• Kulturni resursi i nasleđe</li> </ul> <p><b>II. IZGRAĐENI RESURSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistička infrastruktura</li> <li>• Specijalni događaji</li> <li>• Raspoložive aktivnosti</li> <li>• Zabava</li> <li>• Šoping</li> </ul> <p><b>III. PODRŽAVAJUĆI FAKTORI I RESURSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opšta infrastruktura</li> <li>• Kvalitet usluga</li> <li>• Pristupačnost destinacije</li> <li>• Gostoprimstvo</li> <li>• Tržišne veze</li> </ul> <p><b>IV. DESTINACIJSKI MENADŽMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menadžment destinacijskog marketinga</li> <li>• Destinacijsko planiranje i razvoj</li> <li>• Organizacija destinacijskog menadžmenta <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Koordinacija</li> <li>○ Snabdevanje informacijama</li> <li>○ Monitoring sa evaluacijom</li> </ul> </li> <li>• Razvoj ljudskih resursa</li> <li>• Menadžment životne sredine</li> </ul> <p><b>V. SITUACIJSKI USLOVI U OKRUŽENJU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Položaj destinacije</li> <li>• Kompetitivno <b>MIKROOKRUŽENJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sposobnost destinacijskih preduzeća</li> <li>○ Strategija destinacijskih preduzeća</li> <li>○ Kompetitivnost okruženja</li> </ul> </li> <li>• Kompetitivno <b>MAKROOKRUŽENJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Politički elementi</li> <li>○ Ekonomski elementi</li> <li>○ Socio-kulturni elementi</li> <li>○ Tehnološki elementi</li> <li>○ Ekološki elementi</li> </ul> </li> <li>• Sigurnost i bezbednost destinacije</li> <li>• Cenovna kompetitivnost</li> </ul> <p><b>VI. USLOVI POTRAŽNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turističke preferencije</li> <li>• Svesnost o destinaciji</li> <li>• Destinacijski imidž</li> </ul>	<p><b>I. TURISTIČKE ATRAKCIJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• destinacijska fiziografija i klima</li> <li>• kultura i istorija</li> <li>• miks aktivnosti</li> <li>• specijalni događaji</li> <li>• zabava</li> <li>• turistička suprastruktura</li> <li>• marketinške veze</li> </ul> <p><b>II. PODRŽAVAJUĆI FAKTORI I RESURSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• infrastruktura</li> <li>• pristupačnost TD</li> <li>• uslužni resursi</li> <li>• gostoprimstvo</li> <li>• preduzetništvo</li> <li>• politička volja</li> </ul> <p><b>III. DESTINACIJSKI MENADŽMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacija destinacijskog menadžmenta</li> <li>• marketing</li> <li>• upravljanje kvalitetom turističkih usluga</li> <li>• upravljanje informacijama i istraživanjima</li> <li>• razvoj ljudskih resursa</li> <li>• upravljanje finansijama i investicijskim kapitalom</li> <li>• turističke usluge i upravljanje posetiocima</li> <li>• nadzor nad turističkim resursima</li> <li>• krizni menadžment</li> </ul> <p><b>IV. DESTINACIJSKA POLITIKA, PLANIRANJE I RAZVOJ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definicija destinacije</li> <li>• turistička filozofija</li> <li>• destinacijska vizija</li> <li>• destinacijsko pozicioniranje na tržištu i destinacijski branding</li> <li>• destinacijski razvoj</li> <li>• kompetitivno-kolaborativna saradnja</li> <li>• monitoring i evaluacija</li> <li>• destinacijska revizija</li> </ul> <p><b>V. MIKROEKONOMSKI FAKTORI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobavljači</li> <li>• turistička i hotelska preduzeća</li> <li>• marketinški posrednici</li> <li>• klijenti</li> <li>• potporna preduzeća</li> <li>• organizacije destinacijskog menadžmenta</li> <li>• stejkholderi, posmatrači i opšta javnost</li> <li>• destinacijski „modus operandi“</li> <li>• konkurenčne TD</li> <li>• integracije</li> </ul> <p><b>VI. MAKROEKONOMSKI FAKTORI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomski faktori</li> <li>• politički faktori</li> <li>• tehnološki faktori</li> <li>• demografski faktori</li> <li>• socio-kulturni faktori</li> <li>• klimatski faktori</li> <li>• ekološki faktori</li> <li>• geografski faktori</li> </ul> <p><b>VII. DETERMINANTE OGRANIČENJA I PROŠIRENJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• destinacijska lokacija</li> <li>• destinacijska sigurnost</li> <li>• destinacijski nivo cena i troškova</li> <li>• destinacijska međusobna zavisnost</li> <li>• destinacijski imidž</li> <li>• noseći kapacitet</li> </ul>

- Crouch-Ritchijev model ne poznaje tu stranu potražnje i zato daje nepotpuno sliku DK. Integrisani model takođe eksplicitno ponavlja da DK nije konačan cilj turističke politike u destinaciji, već samo intermedijerni cilj na putu ka objektivnom regionalnom ili nacionalnom ekonomskom prosperitetu.
- Integrisani model ne izdvaja posebno destinacijsku politiku, planiranje i razvoj, već je to deo destinacijskog menadžmenta koji uključuje faktore koji kreiraju i utiču na destinacijske kompetitivne prednosti i faktore koji stvaraju kreativnu okolinu u kojoj turizam može da procveta. Kategorija destinacijskog menadžmenta tako uključuje pet područja menadžmenta:
  - Organizacija destinacijskog menadžmenta
  - Menadžment destinacijskog marketinga
  - Destinacijska politika, planiranje i razvoj
  - Razvoj ljudskih resursa
  - Menadžment životne sredine
- Kategorija determinante ograničenja i proširenja iz Crouch-Ritchijevog modela se u integrisanom modelu menja u »situacijske uslove u okruženju«, koji uključuju mikro i makro okruženje. Takav pristup je u saglasnosti sa teorijom o strateškom menadžmentu koja naglašava da preduzeća rade i funkcionišu u dva različita tipa okruženja: poslovnom (mikro) i udaljenijem (makro) okruženju. Dalje Crouch-Ritchijev model postavlja zavisnost između destinacija u kategoriji determinanti ograničenja i proširenja, a integrisani model ih svrstava u podržavajuće faktore. Crouch-Ritchijev model stavlja prepoznatljivost, imidž i destinacijski brend pod faktore ograničenja i proširenja, a u integrisanom modelu prepoznatljivost je u grupi »uslova potražnje«. Imidž i destinacijski brend po integrisanom modelu takođe mogu biti deo uslova potražnje, ali se više smatraju rezultatom menadžmenta destinacijskog marketinga, odnosno kao dela destinacijskog marketinga.
- Integrisani model grupiše neke od osnovnih elemenata DK drugačije nego Crouch-Ritchijev model. Njihov model uključuje preduzetništvo u grupu podržavajućih faktora i resursa, a integrisani model uključuje preduzetništvo u kompetitivnu mikro okolinu, što podržava Porterovu teoriju da strategije preduzeća i njihovog kompetitivnog okruženja utiču na povećanje njihove produktivnosti. Crouch-Ritchijev model nema posebne rubrike za šoping, kao jako bitan deo turističke ponude svake TD, nego ga svrstava pod miks aktivnosti u poglavlju turističkih atrakcija. Integrisani

model priznaje značaj šopinga na turistička kretanja i zato ga uključuje pod izgrađene resurse, kao na primer turističku infrastrukturu, zabavu i događaje. Kvalitet usluga Crouch-Ritchijev model svrstava pod destinacijski menadžment, a integrisani model pod podržavajuće faktore, pošto autori Dwyer i Kim smatraju kvalitet usluga zajedno sa gostoprimstvom jednim od temelja na kojem stoji uspešna turistička industrija. Finansije i investicijski kapital su u Crouch-Ritchijevom modelu uključeni pod destinacijski menadžment, a u integrisanom modelu ga autori stavljaju pod kompetitivno mikro okruženje kao deo situacijskih uslova iz okruženja.

- Integrisan model DK za razliku od Crouch-Ritchijevog modela, pokušava predstaviti nešto realniju sliku i povezanost između različitih elemenata DK. Zato u modelu autora Dwyera i Kima, postoje strelice između pojedinačnih elemenata postavljene u oba smera, što predstavlja interaktivnost između elemenata. Kao primer autori navode da TD može izgraditi neke resurse (na primer smeštajne kapacitete) koji se uklapaju u prirodnu okolinu. S druge strane, ta ista prirodna okolina može odrediti vrstu turističke infrastrukture u toj TD. Nasleđeni i izgrađeni resursi mogu uticati na podržavajuće faktore koji predstavljaju bitnu osnovu za razvoj celokupne turističke industrije.

## 5.4. INDIKATORI DESTINACIJSKE KOMPETITIVNOSTI

Indikatori su vezani za određene elemente i determinante DK, i autori integrisanog modela ih dele na objektivne i subjektivne.

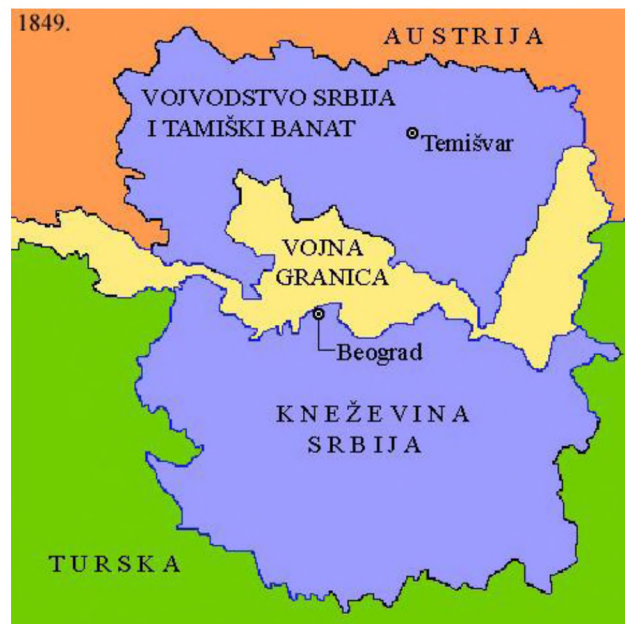
Objektivne indikatore često nazivamo trvdim (*hard*), a subjektivne mekim (*soft*). Tvrđi indikatori su oni koji se mogu objektivno ili kvantitativno izmeriti (na primer: površina nacionalnih parkova, topografija, prosečne temperature itd.). Za razliku od njih, meki indikatori su vezani za percepciju turista i zato su subjektivniji i kvalitativni po obliku. Meki indikatori su vezani za estetiku, lepotu i veličinu pojedinačnih elemenata ili determinanti. Prvi koji su pokušali podeliti indikatore na meke i tvrde bili su Ritchie i Crouch (Ritchie, 2000). Konačni rezultat destinacijske kompetitivnosti jeste socijalno-ekonomski prosperitet koji nije dovoljno dobro definisan. U poslednje vreme teoretičari često raspravljaju kako izmeriti, odnosno kvantifikovati socijalni prosperitet, pa su pored ekonomskih, dodane i varijable kvaliteta života i varijable koje su povezane s kvalitetom životne sredine. Osim toga, potrebno je proučavati različite vrste indikatora koji su vezani za različite kontekste u kojima neki



model može biti primenjen. Integrisani model koji je ovde predstavljen, namenjen je da posluži kao okvir za odlučivanje o kompetitivnosti cele države kao turističke destinacije, kao i manjih regiona. Bilo bi interesantno proučiti prednosti i ograničenja modela kompetitivnosti za neki grad ili manju geografsku celinu. Pošto je model napravljen dosta uopšteno, kasnije se mogu javiti problemi vezani za njegovu aplikaciju na pojedinačnim primerima. Zatim, neophodna su dodatna istraživanja vezana za relativnu bitnost i značajnost različitih dimenzija kompetitivnosti, kao na primer koliko su bitni prirodni resursi, ako ih uporedimo sa destinacijskim imidžom ili koliko je bitna klima, ako je uporedimo sa prirodnim resursima. Na takva pitanja je jednostavno nemoguće odgovoriti uopšteno, za to je neophodno proučiti neku specifičnu destinaciju i neki tačno određeni tržišni segment na kom se neka destinacija promovira. Inače, integrisani model može biti upotrebljen i za poređenje različitih turističkih destinacija po celom svetu kad je u pitanju njihova kompetitivnost. Model takođe dozvoljava da promene destinacijske kompetitivnosti budu posmatrane kroz vreme i po specifičnim tipovima turista (turisti koji se razlikuju po poreklu, demografskim karakteristikama ili motivacijama za putovanje). Model dozvoljava i upoređenje jedne destinacije sa nekom drugom.

## 6. TURISTIČKO-GEOGRAFSKI POLOŽAJ VOJVODINE

Naziv Vojvodina (na srpskom jeziku jednostavno znači *vojvodstvo*) se prvi put u zvaničnim dokumentima pominje 1848. godine kao *Srpska Vojvodina*, koja je proglašena odlukom majske skupštine održane u Sremskim Karlovcima. Na zasedanju 1. i 3. maja u Sremskim Karlovcima, te davne 1848. godine, Srbi su bili ujedinjeni u zahtevima o autonomiji u okviru Habzburške monarhije. Zahtevali su slobodu veroispovesti, upotrebu jezika i pisma, osnivanje škola i uključivanje u lokalne vlasti. Zbog promena koje su usledile u carevini, 1849. godine, car Ferdinand je osnovao *Vojvodstvo Srbiju i Tamiški Banat*. Ovo vojvodstvo je obuhvatalo Bačku, Banat i deo Srema, ali su mu pripojeni i delovi rumunskog Banata, tako da su većinu stanovništva činili Rumuni i Nemci, a zatim Mađari i Srbi (Karta 6.1.). Glavni grad nije bio Novi Sad nego Temišvar što je izazvalo revolt Srba i ovo vojvodstvo je ukinuto već 1860. godine. Iako je bilo nezavisno od Ugarske i direktno potčinjeno bečkom dvoru, nije dugo trajalo. Posle tog doba, naziv Vojvodina je izbačen iz upotrebe sve do kraja Prvog svetskog rata kada je teritorija Vojvodine pripojena Kraljevini Srba, Hrvata i Slovenaca ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).



Karta 6.1. Vojvodstvo Srbija i Tamiški Banat iz 1849. godine  
(Razmer: 1 cm = 50 km; Izvor: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

Danas je Vojvodina autonomna pokrajina koja se nalazi u sastavu Republike Srbije i prostorno se nalazi na njenom krajnjem severu. Geografski, teritorija Vojvodine pripada južnom delu Srednje Evrope čime obuhvata i južni deo Panonske nizije. Njenu teritoriju presecaju tri velike reke Dunav, Sava i Tisa čime je dele na tri velike geografske celine: Srem, Banat i Bačku. Drugim rečima, nalazi se na prostoru između 44°38' i 46°11' severne geografske širine, te 18°10' i 21°15' istočne geografske dužine iz čega je jasno da je preseca 45. paralela i da se nalazi na polovini puta od ekvatora do severnog pola.

Turističko-geografski položaj predstavlja bitnu komponentu turističke valorizacije zemlje u celini, a samim tim i njenih turističkih resursa različite strukture, prostorne veličine i organizacije. On predstavlja složenu kategoriju koja obuhvata: a) geografski položaj; b) karakteristike granica i graničnih prelaza; c) turistički položaj i d) funkcionalni položaj (Romelić, 2001).

Površina Vojvodine iznosi 21.506 km<sup>2</sup> što je u poređenju sa zemljama u okruženju nešto malo više od teritorije Republike Slovenije (20.520 km<sup>2</sup>) i nešto manje od površine Republike Makedonije (25.713 km<sup>2</sup>). Veća je od celokupne teritorije Autonomne pokrajine Kosovo (10.887 km<sup>2</sup>) ili Republike Crne Gore (13.812 km<sup>2</sup>). U odnosu na celokupnu površinu države Srbije od 88.361 km<sup>2</sup>, teritorija Vojvodine predstavlja približno ¼ površine Srbije ili 24,9 % (www.wikipedia.org).

Na ovom prostoru po popisu iz 2002. godine živi 2.031.992 stanovnika u 446 naselja, a gustina naseljenosti iznosi 95 st./km<sup>2</sup>. Od najsevernije do najjužnije tačke pokrajine ima 169 km, a rastojanje od najistočnije do najzapadnije iznosi 217 km (Ivkov, 2006).



*Karta 6.2. Položaj Vojvodine u okruženju  
(Razmer: 1 cm = 30 km; Izvor: www.geografija.net)*

Na severu se graniči sa Mađarskom (drumski granični prelazi: Bački Breg, Bajmok, Kelebija, Horgoš i Đala, železnički Subotica, a rečni Kanjiža i Bezdán), na istoku sa Rumunijom (drumski granični prelazi: Srpska Crnja, Vatin, Kaluđerovo - Bela Crkva, dok je železnički prelaz u Kikindi), na zapadu sa Hrvatskom (drumski prelazi su: Batrovci, Bačka Palanka, Ljuba, Neštin, Bogojevo, Batina, a železnički je u Šidu) i na jugozapadu sa Republikom Srpskom (prelaz Sremska Rača) ([www.novisadtourism.com](http://www.novisadtourism.com)). Južna granica jeste administrativna granica prema centralnoj Srbiji i nju uglavnom čine tokovi reka Save i Dunava. Administrativna granica Vojvodine odstupa od geografske, jer Vojvodini pripada i deo severne Mačve sa pet sela u opštini Sremska Mitrovica, dok centralnoj Srbiji pripada deo jugoistočnog Srema sa mestima koja gravitiraju Beogradu (Zemun, Novi Beograd, Batajnica, Surčin itd.), kao i deo jugozapadnog Banata (Pančevački rit), (Karta 6.2.).

Sem podele na Srem, Banat i Bačku kao tri velike geografske celine Vojvodine, pokrajina je administrativno podeljena i na 7 okruga: Južnobački, Severnobački, Zapadnobački, Severnobanatski, Srednjobanatski, Južnobanatski i Sremski okrug, čiji su centri Novi Sad, Subotica, Sombor, Kikinda, Zrenjanin, Pančevo i Sremska Mitrovica, respektivno (Karta 6.3.). Novi Sad je ujedno i najveće mesto i glavni grad pokrajine. Broj opština u ovim okruzima iznosi 46.



Karta 6.3. Podela Vojvodine na okruge (Izvor: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

Preko teritorije Vojvodine prolaze najprometnije drumske saobraćajnice u ukupnoj dužini od 6468 km, zatim železničke pruge u dužini od 1480 km i avionski koridori (Ivkov, 2006). Zbog svojih geomorfoloških oblika ona je lako prohodna te je to čini nezaobilaznom

tranzitnom teritorijom. Povezana je sa istočnom, južnom i zapadnom Evropom preko saobraćajnice E-75 i E-70 koje su svrstane u kategoriju TEM (*Trans European Motorways*) kojim je izvršeno povezivanje hladnih i toplih evropskih mora. Glavni pravac koridora E-75 je Budimpešta – Subotica – Novi Sad – Beograd – Niš, odakle se račvaju pravci za Sofiju i Istanbul na istoku, i Solun i Atinu na jugu.

Takođe je autoputem E-70 od Beograda preko Sremske Mitrovice i Rume spojena sa Zagrebom i Ljubljanom, odakle je moguć transport i saobraćaj sve do Pirinejskog poluostrva na jugozapadu kontinenta ili preko Beča i Minhena na sever Evrope. Nekako u istom pravcu pružaju se i najznačajnije vojvođanske pruge i povezuju je sa najznačajnijim evropskim centrima (Budimpešta, Beč, Prag, Berlin, Moskva, Kijev, Zagreb, Ljubljana itd.). Sem toga, od izuzetnog značaja za ravničarsku Vojvodinu jeste i vodeni saobraćaj koji se na teritoriji pokrajine odvija ponajviše na rekama. Tu se nalaze tri velike plovne reke koje su od neprocenjive važnosti za razvoj privrede Vojvodine. Reka Dunav kroz Vojvodinu protiče u dužini od 358 km, Sava 159 km i Tisa 164 km (Đeri, 2002). Nešto manji značaj imaju reke Tamiš i Begej. Brojni kanali i vodosistem Dunav-Tisa-Dunav takođe daju neizostavni pečat Vojvodini i njenom razvoju.

Vojvodina nema nijedan međunarodni aerodrom na svojoj teritoriji. Najbliža vazдушna luka jeste aerodrom *Nikola Tesla*, koji je od Novog Sada udaljena svega 80 km. Postoje još dva aerodroma, kod Sombora i Vršca, ali oni nisu uključeni u civilni vazdušni saobraćaj.

Uopšteno govoreći, Vojvodina ima veoma dobar i povoljan geografski položaj. I prirodno-geografske i društveno-geografske karakteristike Vojvodine imaju bitan i značajan uticaj na razvoj turizma u pokrajini, što će biti analizirano u narednim poglavljima.

## **6.1. PRIRODNO-GEOGRAFSKE KARAKTERISTIKE KAO JEDAN OD USLOVA RAZVOJA TURIZMA**

Prirodno-geografske karakteristike neke regije su jedan od najbitnijih motiva putovanja i kretanja turista. Očuvanost prirodnih motiva i lepota je glavni preduslov za taj razvoj pogotovo u sve više urbanizovanom svetu i okruženju. Vojvodina je u poslednjih dvadesetak godina dosta zanemarila svoje prirodne resurse, pa je stoga jedna od najbitnijih delatnosti očuvanje okoline i usmeravanje svih aktivnosti u pravcu održivog razvoja.

### 6.1.1. RELJEF KAO TURISTIČKA VREDNOST

Reljef predstavlja osnovni prirodno-geografski ambijent neke sredine i ima višestruku namenu. U turizmu on predstavlja osnov za razmeštaj i razvoj te delatnosti, ali treba imati na umu i da je reljef ograničeno prirodno dobro koje postaje sve zasićenije i da njegovo neracionalno i neplansko korišćenje dovodi do opadanja kvaliteta i atraktivnosti turističkih usluga. Svojom unikatnošću reljef stvara sliku o nekom predelu i daje jedinstvene prirodne ambijente i pečate. Ako se jednom promeni, reljef se gubi zauvek. Dok druge privredne grane svoj kapital gube i vraćaju, turizam svoj prirodni kapital čuva i razvija ili ga gubi zauvek!

Vojvodina se nalazi u južnom delu Panonske nizije koja se rasprostire između Alpa, Karpata, Rodopskih i Dinarskih planina. Po svojim karakteristikama ubraja se u ravničarske predele, međutim, zbog izvesnih visinskih razlika koje postoje među pojedinim predelima i zbog različitog geološkog sastava i oblika predela, u Vojvodini se mogu izdvojiti sledeće morfološke celine: planine, peščare, lesne zaravni i terase, aluvijalne ravni, depresije i kotline (Bukurov, 1953; Bukurov, 1978; Bogdanović, 1998).

Vojvodina ima samo dve planine, to su Fruška gora i Vršачke planine. **Fruška gora** ima elipsasti oblik, prostire se najvećim delom u Vojvodini (istočni, središnji i zapadni deo Srema), dok je jedan mali deo na zapadu u Republici Hrvatskoj (Zapadni Srem). Na severu se padine ponegde spuštaju do obala Dunava ili do njegove aluvijalne ravni, a na jugu je granica izohipsa od 200 m. Prema istoku se proteže do Starog Slankamena, a na zapadu se završava strmim odsekom u pravcu Šaregrad – Šid. Najveća visina je 539 m (Crveni Čot) i jedva da prelazi visinsku granicu planine (500 m). Njena dužina iznosi 78, a širina 15 km. Ima brojne grebene i potočne doline, pa je teren pogodan za pešačenje, biciklizam i druge vidove sportsko-rekreativnog turizma. Ukupna površina Fruške gore je 500 km<sup>2</sup> (Bugarski, 1998). Klima Fruške gore se bitno razlikuje od klime u preostalom delu Vojvodine. Zbog svoje visine, temperature vazduha su nešto niže nego u ravnici, a količina primljenih padavina je veća u proseku za 200 mm godišnje. Ovo povoljno utiče na vegetaciju, tako da je pod šumama gotovo polovina celokupne planine (24.000 ha). Najrasprostranjenije su šume lipe, bukve, bagrema, graba i hrasta i one predstavljaju staništa za brojnu divljač. Niži delovi planine su uglavnom iskorišteni za razvoj vinogradarstva i voćarstva. Pošto Fruška gora obiluje raznim geografskim odlikama i turističkim motivima, ona predstavlja najatraktivniji turistički kompleks u Vojvodini. Jedan deo Fruške gore ima status nacionalnog parka, što ukazuje na njenu važnost za razvoj turizma na ovom podneblju. Turistički položaj joj je povoljan jer je presecaju važne saobraćajnice u svim pravcima. Takođe i blizina Dunava

doprinosi razvoju turizma na Fruškoj gori, pre svega izletničko-rekreativnog karaktera u trajanju od jednog do dva dana. Najpoznatija izletišta na Fruškoj gori su: Popovica, Andrevlje, Glavica, Iriški Venac, Letenka, Stražilovo i druga (Grupa autora, 1973).

**Vršačke planine** se prostiru istočno od Vršca, preko srpsko-rumunske granice, do reke Černe. Površina im je 172 km<sup>2</sup>, a najviši vrh je Gudurički vrh čija je visina 641 m (Đeri, 2002). Ovo je ujedno i najviši vrh u Vojvodini. U beskrajnoj banatskoj ravnici deluju izuzetno privlačno i lepo, jer jednolični ravničarski reljef čine drugačijim. Međutim, sam geografski položaj ovih planina u odnosu na Vojvodinu je u suštini nepovoljan. Planine imaju periferni položaj u pokrajini, a do njih vode malobrojne saobraćajnice. Na njima je razvijen izletnički turizam sa izraženim sezonskim karakterom u letnjem delu godine (Slika 6.1.).

**Banatska peščara (ili Deliblatska peščara)** se nalazi u jugoistočnom Banatu omeđena Tamišom, Dunavom i rekom Karaš. U pravcu jugoistok – severozapad prostire se u dužini od 60 km, a najveća širina joj je 25 km. Obuhvata površinu od 275 km<sup>2</sup>. Položaj joj je povoljan zbog neposredne blizine Beograda, Pančeva i Vršca. Peščara inače nije zaravnjena nego se na njoj zapažaju peščani brežuljci – dine, zatim depresije, izduvine i garmade. Visine dina se u proseku kreću od 150 do 192 m i zbog svoje lepote i retkosti na starom kontinentu, Banatsku peščaru nazivaju i »Evropska Sahara« (Grupa autora, 1973).



Slika 6.1. Vršačke planine sa kulom (Foto: I. Mulec)

O postanku ove peščare postoje različita shvatanja i tumačenja, ali je najprihvatljivije ono po kome je peščara nastala od materijala kojeg je taložio Dunav na ulasku u Đerdapsku klisuru. Odatle je taj sitni materijal nošen vetrom (košavom) donet do prve prepreke i tu se nataložio. Peščara je zaštićena zakonom, jer je naseljava i nastanjuje veliki broj endemičnih biljnih i životinjskih vrsta. Podobna je za razvoj izletničkog, ali i lovnog turizma zbog duge tradicije lovstva na ovom području koje datira još iz XIX veka (Đeri, 2002).

*Subotička peščara* se nalazi na krajnjem severu Bačke, uz državnu granicu s Mađarskom. U pravcu istok – zapad dugačka je 20 km, a široka 7 km na liniji državna granica – Subotica (Davidović i dr., 2005). Reljef joj je sličan Banatskoj peščari sa blagim padom od severa ka jugu. U suštini Subotička peščara predstavlja periferni deo ogromne peščare koja se prostire od Budimpešte na severu i do reka Dunav i Tisa. Po nekim naučnicima nastala je radom vetra koji je taložio materijal koji je naneo Dunav na izlasku iz Višegradske klisure. Manje je turistički interesantna, ali brojni rasuti salaši i blizina velikih jezera Paličkog i Ludoškog čine je interesantnom tranzitnom destinacijom (Slika 6.2.).



*Slika 6.2. Deo Subotičke peščare pod vinogradima (Foto: I. Mulec)*

*Lesne zaravni* su čest oblik vojvođanske ravnice, i to su: Bačka lesna zaravan, Titelski breg, Fruškogorska lesna zaravan, Zemunska lesna zaravan, Južnobanatska zaravan i Tamiška lesna zaravan. Bačka lesna zaravan zauzima centralne predele severne Bačke. Južni delovi se



zovu Telečka, a istočni Gornji breg. Na severu ona blago prelazi u Subotičku peščaru. Površina joj je talasasta i na severu ima maksimalnu visinu 130 m, a na jugu je ona nešto niža i iznosi 111 m. Uopšteno govoreći, prosečna visina brega je 120 m. Titelski breg jeste lesna zaravan koja u odnosu na okolinu zbog svoje visine izgleda kao ostrvo. Ima oblik elipse i nalazi se u jugoistočnoj Bačkoj između Tise i Dunava u blizini grada Titela. Ukupna površina Brega je 94 km<sup>2</sup> (Davidović, 2003).

**Lesne ili diluvijalne terase** su najvažnije površine za život ljudi u Vojvodini. Lesne terase su u proseku 10 do 20 m niže od lesnih zaravni. Sastavljene su od suvozemnog, barskog i pretaloženog lesa, tlo je porozno i suvo pa na njemu rastu više stepske biljke. Mogu se izdvojiti Bačka, Banatska, Sremska i manja Titelska lesna terasa. Na njima su česta lučna udubljenja koja predstavljaju ostatke nekadašnjih rečnih udolina ili kasnijeg rada vodotokova. Terasa su inače i prva mesta u Vojvodini koje su naselili ljudi pre svega zbog povoljnih hidrografskih osobina (nisu bile plavljene), pogodnog tla za razvoj žitarica i drugih biljaka, te razvoj stočarstva (Jovanović, 1999; Davidović, 2005).

**Aluvijalne ravni** su najniža zemljišta u Vojvodini gde su reke usekle svoja korita. Za vreme suša aluvijalne ravni donose bogate i sigurne prinose usled plitke izdani. Međutim, u vreme kiša, ove prostrane i plodne površine su poplavljene vodom velikih reka. Danas su uz sve velike reke izgrađeni odbrambeni sistemi i nasipi tako da su ove ravni zaštićene i obradive i u vreme poplava. Ranije su obilovale ritovima, ali su neki od njih usled delovanja čoveka isušeni i na tim mestima danas su obradiva zemljišta. Danas je ostalo malo predela koji su netaknuti i isti kao i pre sto ili više godina, najinteresantniji su delovi gornjeg Podunavlja oko grada Apatina i Koviljsko-petrovaradinski rit, ali ništa manje nisu interesantne ni Carska ni Obedska bara. Aluvijalna ravan Dunava se prostire uz reku Dunav s obe strane od ulaska Dunava u Srbiju pa sve do njegovog ulaska u Đerdapsku klisuru. Sastoji se od dva člana, aluvijalne terase i inundacione ravni. Terasa je viši deo aluvijalne ravni za oko 2 do 6 metara, kojeg su reke u svom višem stadijumu plavile, dok je danas to uglavnom neplavljen prostor. Na tom prostoru nikla su značajna vojvođanska naselja: Novi Sad, Futog, Begeč, Gložan, Čelarevo, Bačka Palanka, Bačko Novo Selo, Plavna, Bođani, Vajska i Monoštor. Inudaciona ravan je niži sloj koji se nalazi neposredno uz reke i nju su Dunav, Sava, Tisa, Tamiš, Begej i druge reke plavile svaki put kada su se izlivali iz svog korita. Te površine su danas dosta sužene zbog izgradnje mreže kanala i nasipa uz reku. Nadmorska visina je najviša na severu, 85 m, a najniža na jugu pre ulaska u Đerdap i iznosi svega 66 m. To je upravo i najniža tačka u Vojvodini (Davidović, 2003). Sem aluvijalne ravni Dunava, u Vojvodini postoje još i

aluvijalne ravni ostalih reka, Save, Tise, Tamiša, Begeja, Karaša i Nere. Zbog bujne vegetacije i bogatstva vodom (rukavci, kanali, močvare, mrtvaje, bare) aluvijalne ravni imaju specifične biotopske osobine i pogodne su za razvoj različitih vidova turizma, kako izletničkog, tako i sportsko-rekreativnog, lovnog i eko turizma.

*Vojvođanske depresije* su bile izložene neprestanim poplavama i nisu imale prirodno oticanje. Izgradnjom hidrosistema Dunav-Tisa-Dunav, ove depresije su mahom isušene i danas su naseljene i obradive. Najpoznatije su Alibunarski rit, Ilandžanski rit, Belocrkvanska kotlina i Ruskokrsturska depresija (Davidović, 2003).

### 6.1.2. KLIMA KAO FAKTOR RAZVOJA TURIZMA

Klima je bitan faktor koji utiče na atraktivnost određene regije i omogućava razvoj različitih turističkih i sezonskih aktivnosti. Vojvodina ima odlike umereno-kontinentalne klime sa malom klimatskom razlikom između severa i juga ili istoka i zapada. U njoj su izražena sva četiri godišnja doba, a na formiranje klimatskih uslova utiče otvorenost Panonske nizije ka severu i zapadu. Neke od glavnih karakteristika vojvođanske klime jeste da je jesen toplija od proleća, u proseku za oko  $0,7\text{ }^{\circ}\text{C}$ , i da je prelaz iz zime ka letu oštriji nego od leta ka zimi. Klima Vojvodine je leti pod uticajem Azorskog anticiklona pa su leta suva i topla, a zimi pod uticajem Sibirskog anticiklona i strujanja sa Sredozmenog mora i Atlanskog okeana (Đeri, 2002).

*Temperatura vazduha* je jedan od najvažnijih klimatskih elemenata. Najhladniji mesec u godini jeste januar sa prosečnom temperaturom od  $-1,3\text{ }^{\circ}\text{C}$ , a najtopliji je jul sa temperaturom od  $21,4\text{ }^{\circ}\text{C}$ . Srednja godišnja temperatura vazduha u Vojvodini jeste  $11,0\text{ }^{\circ}\text{C}$ . Godišnji tok temperature vazduha povećava se od severozapada (Palić  $10,7\text{ }^{\circ}\text{C}$ ) ka jugoistoku (Vršac  $11,7\text{ }^{\circ}\text{C}$ ). Minimalna apsolutna temperatura izmerena u Vojvodini je bila u Vrbasu i Vršcu  $-32,6\text{ }^{\circ}\text{C}$ , a maksimalna u Bačkom Petrovcu od  $41,2\text{ }^{\circ}\text{C}$  ([www.polj.ns.ac.yu](http://www.polj.ns.ac.yu)). Prosečan broj ledenih dana u Vojvodini, kada temperatura vazduha ne prelazi  $0\text{ }^{\circ}\text{C}$  je 22,6 dana, dok je broj toplih dana sa temperaturama preko  $25\text{ }^{\circ}\text{C}$  ukupno 92,2. Vrelih dana u Vojvodini ima 28,9 u toku godine i tada je temperatura vazduha preko  $30\text{ }^{\circ}\text{C}$  (Đeri, 2002).

*Vetrovi* na području Vojvodine su košava, severac, južni i severozapadni vetar. Košava je najpoznatiji vetar Vojvodine i duva sa jugoistoka prosečnom brzinom od 18 do 40 km/h. Zastupljen je u hladnijoj polovini godine i najčešći je u novembru, decembru i martu. Najvetrovitije područje u Vojvodini je u okolini Vršca gde vetrovi duvaju tokom cele godine

brzinom između 5,26 m/s u julu i 9,62 m/s u novembru iz pravca jugoistoka (Lazić, 2003). U relativno najmirnijem području Severne Bačke u okolini Palića, srednje brzine severozapadnog vetra ne prelaze u julu 2,54 m/s, odnosno 2,85 m/s u novembru (Katić, 1979).

**Relativna vlažnost vazduha** zajedno sa temperaturom vazduha i vetrom, daje određenom području osećaj ugodnosti ili neugodnosti. Najpovoljnija za čovekov organizam je vlažnost vazduha od 60 % pri temperaturi od 20 °C. Najnepodnošljivije su vlažne vrućine i hladnoće. Relativna vlažnost direktno zavisi od temperature vazduha i količine vodene pare. Srednja godišnja relativna vlažnost u Vojvodini iznosi 76 %, najsuvlji su meseci juli i avgust sa 62 %, a najvlažniji januar i decembar sa 88 % vlažnosti (Đeri, 2002).

**Oblačnost** spada u takozvane estetske motive, jer od ovog klimatskog elementa direktno zavisi osunčavanje i razvoj kupališnog turizma. U Vojvodini su zimski meseci oblačniji od letnjih. Najvedrije je u letnjem periodu u mesecu avgustu (37 %), ali su po vrednosti slični i meseci jul i septembar. Broj vedrih dana opada do decembra kada se dešava prevoj toka tj. broj vedrih dana postepeno raste. Taj broj vedrih dana je najveći u području srednjeg i istočnog Banata, severne Bačke i severnog Srema. Mesec decembar je najoblačniji sa 75 % oblačnih dana (Katić, 1979).

**Insolacija** posredno utiče na ostale klimatske elemente i na turističku atraktivnost regije. Kako je Vojvodina smeštena u pojasu umereno-kontinentalne klime srednja godišnja suma insolacije iznosi 2.069 časova, sa julom kao najsunčajnijim mesecom (293 časa) i decembrom koji je najmanje sunčan (51 čas). I po ovoj pojavi, Vojvodina nije homogena teritorija, jer je insolacija maksimalna u području južnog Banata, južne Bačke i Fruške gore (Katić, 1979).

**Padavine** takođe utiču na klimatske karakteristike neke regije i određenog prostora. Padavine utiču na pročišćavanje vazduha od čestica prašine, polena i raznih bakterija, ali takođe utiču i na dužinu trajanja kupališne sezone ili sportsko-rekreativnog turizma. Prema režimu padavina Vojvodina spada u podunavski tip, jer se najveće količine padavina izluče u junu, novembru i decembru i to u području srednjeg i severnog Banata i zapadnog Srema. Najmanje padavina je u martu i oktobru. Za upražnjavanje različitih vidova turizma u Vojvodini najpogodniji period godine je od jula do oktobra. Sem kiše i snega, od padavina u Vojvodini treba izdvojiti i pojavu magle kao padavine koja utiče i otežava saobraćaj, a deluje i negativno na estetski izgled nekog predela. Najčešća je u zimskoj polovini godine i najviše se javlja na području severnog Srema i jugozapadnoj i severnoj Bačkoj. Najmanje je ima u Banatu i to na potezu Bela Crkva – Vršac. Brojčano, srednja visina padavina u Vojvodini je

611 mm, a po regijama je to Bačka 586 mm, Banat 616 mm i najviše padavina ima Srem 655 mm godišnje (Katić, 1979; Lazić, 2003).

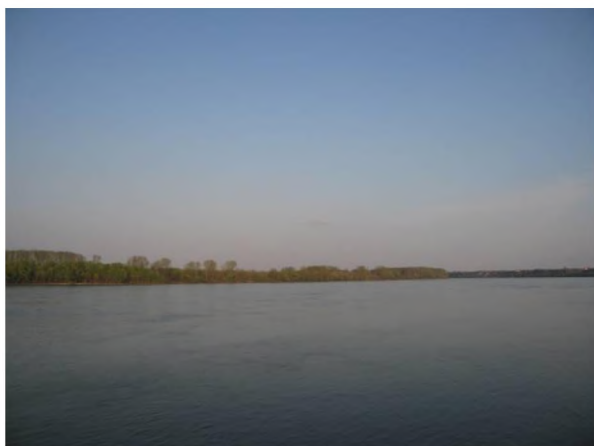
### 6.1.3. HIDROGRAFIJA

Vojvodina je izuzetno bogata podzemnim i površinskim vodama. Podzemne vode čine freatska (plitka) izdan i arteška (duboka) izdan. Freatska izdan se nalazi na dubinama do prvog nepropusnog sloja (2–20 metara), ali je čest slučaj da je ova voda zagađena. Vrlo je važna za biljni svet, ali se za snabdevanje stanovništva vodom ne koristi. Arteška voda se nalazi između dva vodonepropusna sloja pod pritiskom i na većoj dubini od plitke izdani. Ova voda je daleko čistija i koristi se za snabdevanje stanovništva. Od površinskih voda u Vojvodini su najznačajnije velike *reke*: Dunav, Sava i Tisa.

*Dunav* je međunarodna reka koja protiče kroz deset država i sa svojom dužinom od 2860 km je druga po veličini reka u Evropi. Sa svojih 260 pritoka čini ogroman evropski vodotok čiji se sliv naziva crnomorski. Dunav je plovao od grada Linca u ukupnoj dužini od 2588 km, a kroz Srbiju protiče sa 588 km od čega je 362 km na teritoriji Vojvodine (Grupa autora, 1968; Ljubojev, 1997). Prosečna širina korita kroz Vojvodinu iznosi 525 m, dok je na ulazu u Đerdapsku klisuru ta širina nešto veća i iznosi 610 m. Dubina korita takođe varira i iznosi 5 – 23 m, što direktno zavisi od vodostaja reke. Najveća leva pritoka Dunava jeste Tisa, a desna Sava. Sem Save, jedna od velikih pritoka s desne strane jeste i reka Drava, i sve ove i druge manje pritoke definišu i utiču na širinu reke, njenu brzinu, dubinu pa i boju. Temperature Dunava su najviše u julu i kreću se preko 20 °C, dok su najniže u zimskim mesecima januaru i februaru kada se na površini reke ponekad formira i ledeni pokrivač (Slika 6.3.).

*Sava* je do 1991. godine bila najduža jugoslovenska reka sa ukupnom dužinom od 945 km. Danas umesto kroz jednu, protiče kroz četiri države, od toga kroz Srbiju u dužini od 206 km. Najznačajnija pritoka Save jeste Drina. Tok Save se završava ulivanjem u Dunav kod Beograda. Nizvodno od Sremske Mitrovice postoji nekoliko mrtvaja i napuštenih tokova koje još uvek imaju vode. Najznačajnija i najpoznatija je Obedska bara čija je dužina 13 km koja je proglašena za specijalni rezervat prirode i pod zaštitom je još od 1874. godine kada je proglašena za muzej prirode. Posebnu vrednost ima ornitofauna koju čini oko 170 ptičjih vrsta od čega su 120 prirodne retkosti, a šest ih je upisano u Svetsku crvenu knjigu (Ivkov, 2006).

*Tisa* (Slika 6.4.) je najveća pritoka Dunava sa ukupnom dužinom od 966 km. Međutim, dužina reke je nekada iznosila 1429 km, ali je regulacijom toka u Mađarskoj i Srbiji skraćena za celih 453 km (od toga 76 km u Srbiji). U Srbiju (Vojvodinu) ulazi kod banatskog mesta Đala i do spajanja s Dunavom teče kroz pokrajinu dužinom od 164 km. Svega 4,4 km Tise čini državnu granicu s Mađarskom. Širina Tise iznosi 190–240 m, a prosečna dubina 4–8 m. U sušnom periodu ova dubina je manja i do 2 m od prosečne tako da se stvaraju plićaci. Interesantna je pojava stvaranja mrtvaja duž celog toka Tise i one predstavljaju nekadašnji tok reke. Najpoznatije su Rusanda, Kopovo i Okanj (Đeri, 2002).



*Slika 6.3. Dunav (Foto: I. Mulec)*



*Slika 6.4. Tisa kod Titela (Foto: I. Mulec)*

Sem velikih reka, u Vojvodini postoji i veći broj manjih reka od kojih su najpoznatije Krivaja, Mostonga, Jegrička, Čik i Kiriš u Bačkoj, Bosut u Sremu i Zlatica, Begej, Tamiš, Karaš i Nera u Banatu.

*Kanal Dunav – Tisa – Dunav* jeste sistem kanala izgrađen u cilju rešavanja hidrografskih i meliorativnih problema na tlu Vojvodine. Radovi na prokopavanju su započeti još 1947. godine, a završeni 1972. Ukupna dužina kanalske mreže tada je iznosila 960 km i čine je *Glavni kanal* i oko dvadesetak sporednih većih kanala. Sistem kanala je osposobljen za navodnjavanje oko 1 milion hektara plodnih oranica. Glavni kanal počinje svoj tok od Bezdana na severu i ide do Sombora gde se uliva u Mostongu, zatim teče njom sve do Doroslova gde skreće u ruskokrstursku depresiju i dalje ka Vrbasu. Tu se spaja sa Velikim kanalom i ide ka Bečeju gde se uliva u Tisu. Iz Tise se izvodi kod Novog Bečeja i teče Banatom ka jugu i kod Zrenjanina preseca Begej, nastavlja ka Tamišu i preseca ga kod Botoša. U Dunav se uliva kod Banatske Palanke (Slika 6.5.).

*Jezera* u Vojvodini prema svom poreklu mogu se podeliti na eolska, fluvijalna, prolomna i veštačka. Najznačajnija za razvoj turizma su Paličko i Ludoško jezero, kao i Belocrkvanska jezera (Đeri, 2002).



*Slika 6.5. Kanal Dunav – Tisa – Dunav kod Stare Palanke (Foto: I. Mulec)*

*Paličko jezero* je najznačajnije eolsko jezero u Vojvodini. Ima površinu od 5,8 km<sup>2</sup> i nalazi se na 107 m nadmorske visine. Basen mu je formiran na mestu gde je udubljenje stvorio vetar na dodiru Subotičke peščare i Subotičke lesne zaravni. Dugo je 8,2 km, a široko od 350 do 950 m sa prosečnom dubinom od 2,5 m (Đeri, 2002). Vodu uglavnom dobija iz izdani i padavina, a gubi isparavanjem ili preko kanala kojim je spojeno sa Ludaškim jezerom. Jezero je jedno od najznačajnijih turističkih atrakcija na severu Bačke (Slika 6.6.).

*Jezero Ludoš* (Slika 6.7.) je istog karaktera kao i Palić, površine 2,5 km<sup>2</sup> i nalazi se istočno od njega. Proglašeno je za specijalni rezervat prirode i obraslo je gustom barskom i vodenom vegetacijom (Đeri, 2002).

*Belocrkvanska jezera* su veštačka jezera na tlu Vojvodine i ima ih ukupno šest. Najveće jezero je dugo 2 km, široko 200 m sa temperaturom vode u letnjem periodu od 22 °C što omogućava izuzetan razvoj kupališnog i rekreativnog turizma (Đeri, 2002).

Sem jezera, Vojvodina ima i nekoliko bara od izuzetnog značaja za razvoj turizma kao što su Obedska bara, Carska bara i Rusanda.

*Carska bara* se nalazi u blizini Zrenjanina i ostatak je donjeg Begeja i Tise. Od 1994. godine svrstava se u prvu kategoriju zaštite kao specijalni rezervat prirode. Posebno je značajna za razvoj lovnog turizma (Tomić, 2004).



*Slika 6.6. Paličko jezero (Foto: I. Mulec)*



*Slika 6.7. Ludoško jezero (Foto: I. Mulec)*

#### 6.1.4. BILJNI I ŽIVOTINJSKI SVET VOJVODINE

Sva obeležja vojvođanske flore i faune su stepsko-kontinentalnog tipa i u poslednjih stotinak godina njihove karakteristike su bitno izmenjene. To se pre svega odnosi na izvorne biljne vrste koje su usled meliorativnih zahvata uglavnom zamenjene kulturnim. Malobrojne preostale ritske šume, močvarna vegetacija i livade su svedene na ograničene prostore koji su danas pod specijalnom zaštitom. Na području Vojvodine danas ima preko 200 prirodnih dobara pod posebnom zaštitom i njihova ukupna površina je 5,5% ukupne teritorije Vojvodine (Slika 6.8.).

Najzanačajnija prirodna dobra su:

1. *Nacionalni park Fruška gora* (jedini Nacionalni park na tlu Vojvodine),
2. *Regionalni park prirode Vršačke planine i Zobnatica*,
3. *Specijalni rezervati prirode: Deliblatska peščara, Obedska bara, Carska bara, Ludoško jezero, Gornje Podunavlje, Zasavica, Koviljsko-petrovaradinski rit, Selevenjske pustare, Slano Kopovo, Pašnjaci velike droplje i Karadorđevo*,
4. *Parkovi prirode: Begečka jama, Palić, Tikvara, Panonija*,
5. *Predeo izuzetnih odlika Subotička peščara i*
6. *Strogi prirodni rezervati: Bosutske šume i Četiri ostrva u ribnjaku Jegričke*.



Slika 6.8. Vegetacija na prostoru Carske bare (Foto: I. Mulec)



Najzastupljenija biljna zajednica u prošlosti pokrajine bila je livadsko-pašnjačka sa znatnim brojem lekovitih biljaka. Predstavnici ove zajednice zadržali su se i do danas na ovom podneblju (čičak, hajdučka trava, detelina, ivanjsko cveće itd.). Sem toga, prisutni su predstavnici i močvarnih zajednica kao što su trska, rogoz i šepar. Samo mala površina Vojvodine je pod šumama i to pre svega na jugu, u Sremu na Fruškoj gori i prema hrvatskoj granici (Bosutske šume) gde preovladavaju hrast i grab i uz doline velikih reka gde su najzastupljenije vrba i topola. Na prostoru Deliblatske peščare koja ima specifičnu vegetaciju, nailazimo na šume srebrne lipe i hrasta. Što se tiče životinjskih vrsta, vojvođanski prostor je znatno osiromašen danas. Od krupne i sitne divljači sreće se pre svega divlja svinja, srna, zec i lisica, od gmizavaca razni gušteri, zmije belouške i barske kornjače, a postoji i znatan broj insekata i ptica. U vodama Vojvodine prisutan je veliki broj različitih vrsta riba od kojih su najvažnije šaran, štuka i karaš (Tomić, 2004).

## **6.2. DRUŠTVENO-GEOGRAFSKE OSNOVE TURIZMA U VOJVODINI**

Kultura i kulturna dobra stvaraju se vekovima. To su tvorevine materijalne i duhovne kulture nastale na jednom prostoru u toku istorijskih procesa. Prostor Vojvodine je imao dugu i burnu istoriju čije tragove nalazimo u svim njenim krajevima. Kulturne vrednosti su sve poznatije motivacije savremenih turista, pa će na narednim stranicama biti izloženi najznačajniji društveno-geografski činioci Vojvodine.

### **6.2.1. DEMOGRAFSKA SLIKA VOJVODINE**

Vojvodina je jedna od malobrojnih regija na svetu sa tako šarolikom demografskom slikom kakvu je imala u prošlosti, a ima i danas. Uz region Kavkaza, Vojvodina je jedina evropska regija sa izrazito heterogenim etničkim i demografskim sastavom stanovništva.

Vojvodinu su ljudi naseljavali od najranijih vremena i to najčešće u priobalnom području velikih reka. Kada su praistorijski ljudi počeli u doba neolita sa formiranjem prvih zajednica i gradnjom zemunica, došlo je i do pojave prvih kultura na tlu današnje Vojvodine – Starčevačka kultura na jugu Banata i Kereška grupa na severu Bačke (Grupa autora, 2004). U bakarnom, bronzanom i gvozdenom dobu su se pojavile još neke kulture od kojih su

najznačajnije vinčanska na teritoriji današnjeg Srema sa lokalitetom Gomolava kod Hrtkovaca (Kicošev, 1999), zatim vučedolska kultura i latenska (keltska) u Banatu (Kicošev, 2005).

U vreme Rimske imperije, ove krajeve naseljavaju mnoga plemena i narodi, od kojih su najznačajniji Agatirsi, Iliri, Dačani, Tračani, a potom Kelti ili Gali. Pod rimskom vlašću najduže je i u potpunosti bio Srem i južni Banat, dok Bačka nikada nije pripadala Rimu. Najvažnije naselje u to doba bio je svakako grad Sirmijum koji se nalazio na tlu današnje Sremske Mitrovice.

Nakon tog perioda dolazi do seoba naroda i migracija koje su ostavile snažan uticaj i na vojvođanskoj teritoriji. Seoba je započela pokretom Huna iz Azije, Gepida, Avara, Langobarda i Slovena čime je u potpunosti izmenjena dotadašnja etnička slika Evrope. Međutim, nijedna evropska oblast nije doživela toliko promena koliko ih se desilo u Vojvodini. Prvi su stigli Huni iz njihove pradomovine Kine, potisnuli druge narode na ovom tlu i formirali centar države u okolini današnjeg Segedina. Najveći uspon su doživeli pod vođstvom Atila, a nakon njegove smrti povlače se u crnomorske stepe (Kicošev, 2005).

U VI veku dolazi do naseljavanja Slovena i Mađara u ove krajeve. Usled mešanja stanovništva i uticaja različitih kultura, i jedan i drugi narod su bitno izmenili svoje fizičke i druge karakteristike. Oba naroda ostaju da žive u takvoj sredini uz sukobe i prijateljstva, okruženi osvajačima Bugarima i Vizantijom, opterećeni krstaškim pohodima preko njihove teritorije, sve do najezde Turaka na ove prostore. Usled pohoda Turaka s juga, u Vojvodinu se u XV veku naseljava znatan broj Srba iz Bosne, njih oko 50.000. S druge strane, Mađari su potisnuti od strane Turaka na sever posle Mohačke bitke 1526. godine te se njihov broj u Vojvodini tada smanjuje (Ivkov, 2006). Turci ostaju ovde nešto više od sto godina, ali su za razliku od drugih krajeva koje su osvojili ostavili utisak predusretljivih ljudi sa puno takta koji su poštovali svakoga. Povlače se posle jačanja Austrije i nekoliko izgubljenih bitaka u XVII veku (kod Slankamena 1691. godine). Nakon pobede austrijske vojske pod vođstvom Eugena Savojskog, sklopljen je 1699. godine Karlovački mir, kojim je Bačka i deo Srema pripojen Austriji, a Banat i istočni deo Srema ostaje pod Turskom još jedan period.

Nakon Turaka, dolazi do promena u etničkom i verskom sastavu stanovništva Vojvodine koji je ostavio direktne tragove i posledice do današnjih dana. Većinsko stanovništvo nakon odlaska Turaka bili su Srbi. Naselja su bila pusta, a broj stanovnika je iznosio samo 100.000. Austrija je počela sa planskim kolonizacijama, koje dovode veći broj Nemaca (oko 15.000) na teritoriju Banata, a zatim se doseljavaju i Mađari, Slovaci, Rusini, Rumuni, Jermeni, Italijani, Francuzi, Španci i mnogi drugi. Od XVIII veka nastupa, duže

vremena, jedan potpuno miran period za ovako raznoliko stanovništvo u Vojvodini, koji se uz manje prekide očuvao do danas (Ivkov, 2006).

Burna prošlost i stalni migracioni procesi u Vojvodini usloveli su da ovaj proces ne bude prekinut ni u XX veku. Početkom veka dolazi do značajnijeg odliva stanovništva u Ameriku, njih oko 100.000 – 150.000 se oko 1905. godine iseljava uglavnom sa prostora Banata. Raspadom Austrougarske nakon I svetskog rata, oko 1,5 miliona Nemaca našlo se van svoje matične zemlje raspoređen u tri države: Mađarskoj, Rumuniji i Kraljevini Srba Hrvata i Slovenaca. Tada je usvojen zajednički naziv za ove Nemce iz ove tri države – podunavske Švabe (*Die Donauschwaben*). Pred II svetski rat u Kraljevini Jugoslaviji je živelo oko 540.000 Nemaca, od toga u Vojvodini 390.000 (od toga 183.000 u Banatu, 130.000 u Bačkoj i 77.000 u Sremu). Odlukom AVNOJ-a 1943. godine u Jajcu, Nemci su lišeni svih prava i sva imovina im je popisana i konfiskovana, a nakon završetka rata su trebali biti proterani iz Jugoslavije. Primenjen je suludi princip kolektivne krivice (Janković, 1961), tako da je većina Nemaca i pre završetka rata napustila svoje domove i otišla u Nemačku (Ivkov, 2006).

Posle završetka II svetskog rata, sem deportacije Nemaca, značajan uticaj na promenu etničke slike Vojvodine imala je planska kolonizacija iz raznih krajeva SFR Jugoslavije u napuštene i oduzete nemačke kuće i imanja. Ukupno je naseljeno 216.306 kolonista ponajviše iz Bosne i Hercegovine (38 %), Hrvatske (24 %), Crne Gore (14 %), središnje i južne Srbije (16 %) i Makedonije (5 %).

U devedesetim godinama XX veka, dolazi do velikih demografskih promena na tlu nekadašnje SFRJ, a promene bivaju najizraženije u Vojvodini, a zatim u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini. Usled ratnih dešavanja pojavljuje se veliki broj izbeglih i raseljenih lica, što je jedan od vidova migracija. Status izbeglice imaju po međunarodnom pravu sva lica koja su iz određene zemlje prognana u zemlju egzila, dok su raseljena lica sva lica raseljena u okviru iste države. Prema popisu izbeglih i raseljenih lica iz 1996. godine koji je izvršio Komesarijat za izbeglice tadašnje Savezne Republike Jugoslavije, ukupno je bilo 646.066 lica ugroženih ratom, od toga 566.275 izbeglih, a 79.791 raseljenih lica. Od ukupnog broja ovih lica, 259.719 ih je u Vojvodini (42 %). Ovaj egzodus stanovništva prevazilazi po svom broju i posleratnu plansku kolonizaciju (Ivkov, 2006).

Kada su u pitanju osnovne demografske karakteristike danas, možemo reći da demografski rast Vojvodine prati zapadnoevropske trendove demografske tranzicije koju karakteriše vrlo niska stopa nataliteta i mortaliteta. Rađanje dece daleko ispod potreba prostog

obnavljanja stanovništva obeležava demografski razvoj i demografski momentum Vojvodine. Sa fenomenom nedovoljnog rađanja Vojvodina se suočila još sredinom prošlog veka. Već u 1971. godini neto stopa reprodukcije bila je za oko 25 % niža od potreba prostog obnavljanja stanovništva. Niskonatalitetna područja Srbije u devedesetim godinama XX veka karakteriše jasan pad rađanja. U Vojvodini neto stopa reprodukcije između 1991. i 1999. opala je sa 0,83 na 0,68. U 2000. godini beleži se stabilizacija nivoa rađanja, dok za 2001. i 2002. godinu podaci ukazuju na blagi porast neto stope reprodukcije (0,74 i 0,71). Što se tiče stope mortaliteta, do 1956. godine ona je bila konstantno iznad 1 %, da bi deset godina kasnije opala na 0,88 % (www.vojvodina-cess.org).

Vojvodina je i dalje jedna od etnički i verski najheterogenijih regija u Evropi. Takođe je interesantno da se etnička i verska struktura Vojvodine tokom vremena menjala, uglavnom u zavisnosti od faktora političke dominacije, kao što je već navedeno u tekstu ranije. Poslednji popis iz 2002. godine sublimira promene koje su izazvane raspadom i ratom na prostoru bivše SFRJ.

*Tabela 6.1. Etnička struktura stanovništva Vojvodine prema popisu iz 2002. godine*

Etnička grupa	Ukupno	%
Srbi	1.321.807	65,0
Mađari	290.207	14,3
Slovaci	56.637	2,8
Hrvati	56.546	2,8
Jugosloveni	49.881	2,5
Crnogorci	35.513	1,7
Rumuni	30.419	1,5
Romi	29.057	1,4
Bunjevci	19.766	1,0
Rusini	15.626	0,8
Makedonci	11.787	0,6
Ukrajinci	4.645	0,2
Muslimani	3.634	0,2
Nemci	3.154	0,2
Slovinci	2.005	0,1
Albanci	1.695	0,1
Bugari	1.658	0,1
Česi	1.648	0,1
Ostali	41.303	2,0
Neizjašnjeni	55.016	2,7
<b>UKUPNO</b>	<b>2.031.992</b>	<b>100</b>

Izvor: Republički zavod za statistiku, Verospovent, maternji jezik i nacionalna ili etnička pripadnost prema starosti i polu, Knjiga 3, Beograd 2003.

U etničkom smislu, one se svode na to da je porastao broj Srba, a smanjio broj svih ostalih etničkih grupa. Prema popisu iz 2002. godine Srbi čine 65,1 % stanovništva, Mađari

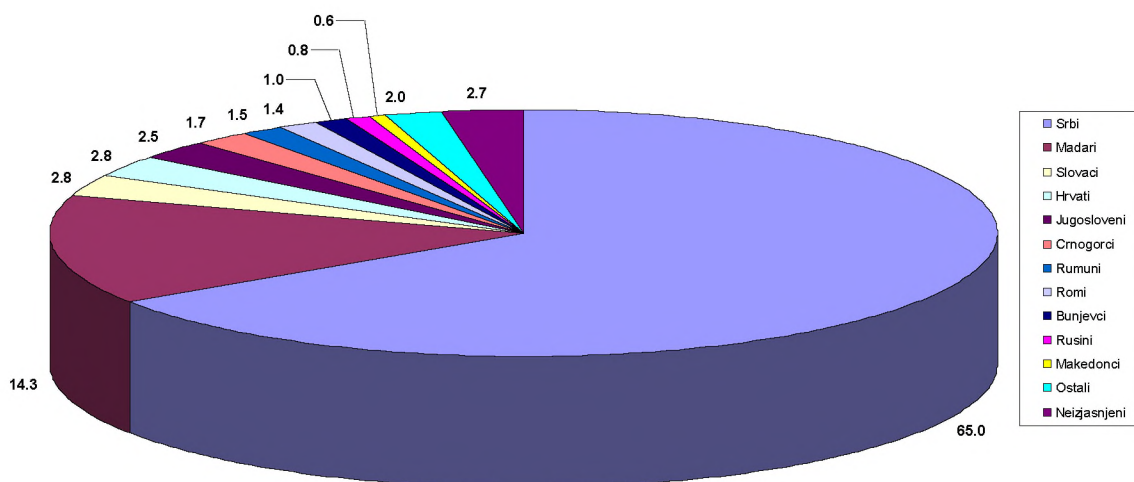
14,3 %, Slovaci 2,8 %, Hrvati 2,8 %, Jugosloveni 2,5 %, Crnogorci 1,8 %, Rumuni 1,5 %, Rusini 0,8 % Makedonci 0,6 %, i Nemci 0,2 %, dok 7,6 % čine pripadnici ostalih etničkih grupa (Grafikon 6.1.). Verska struktura je pratila promene u etničkoj strukturi (porastao je broj ljudi pravoslavne veroispovesti, a smanjio katoličke i protestantske). U Tabeli 6.1. data je struktura i etnički sastav stanovništva Vojvodine po popisu iz 2002. godine (Ivkov, 2006).

Prosečna gustina naseljenosti Vojvodine je prema tom istom popisu iz 2002. godine iznosila 94,5 stanovnika/km<sup>2</sup>. Najgušće naseljena opština bio je Novi Sad sa čak 426 stanovnika/km<sup>2</sup>, a najređe naseljena opština Sečanj sa 31 stanovnika/km<sup>2</sup> (Ivkov, 2006).

U odnosu na popis iz 1991. godine, gustina naseljenosti na prostoru gradske opštine Novog Sada se drastično povećala sa 380 na 426 st./km<sup>2</sup>, dok je u najređe naseljenoj opštini Sečanj taj broj opao sa 35 u 1991. godini na 31 st./km<sup>2</sup> u 2002. godini. S druge strane, iako Vojvodina važi za agrarni region, stanovništvo je veoma urbanizovano jer oko 56% celokupnog stanovništva Vojvodine živi u gradovima (Grupa autora, 2004).

Što se tiče verske pripadnosti, najveći procenat vojvođanskog stanovništva izjasnilo se da pripada pravoslavnoj veroispovesti (69 %), zatim slede katolici (19,1 %), protestanti (3,6 %), dok su islam i judaizam zastupljeni u vrlo maloj meri.

Prema rezultatima popisa iz 2002. godine, 76,6 % stanovnika za maternji jezik navodi srpski, potom sledi mađarski sa 14 %, dok su drugi jezici zastupljeni u procentu od 1,0 do 2,7.



Grafikon 6.1. Etnička struktura Vojvodine u procentima prema popisu iz 2002. godine

## 6.2.2. KULTURNO-ISTORIJSKE VREDNOSTI

Prema podacima Svetske turističke organizacije, trendovi u kulturnom turizmu su u stalnom porastu i Vojvodina ima sve predispozicije da privuče i razvije ovaj vid turizma.

Međutim, mnoge kulturno-istorijske vrednosti u Vojvodini se danas nalaze u lošem i neodržavanom stanju pa zbog toga treba ulagati finansijska sredstva kako bi se u narednom periodu ove vrednosti sačuvale, obnovile i prezentovale na savremeni način inostranim turistima.

## ARHEOLOŠKA NALAZIŠTA NA TLU VOJVODINE

Za proučavanje različitih kultura, počevši od praistorije, preko antičkog doba do danas, Vojvodina predstavlja vrlo interesantnu oblast i region. Nalazi se na dodiru dva sveta, srednjeevropskog i balkansko-mediteranskog, koji su se na ovom području mešali i dodirivali i na taj način uticali na materijalne kulture i običaje različitih etničkih grupacija Vojvodine.

Među najstarija i najznačajnija arheološka nalazišta spada lokalitet *Starčevo* na kome je pronađeno bogato neolitsko nalazište sa zemunicama, oruđima, keramikom i alatima. Starčevo predstavlja najbogatije nalazište neolitske kulture na celom području Balkana. *Gomolava* kod današnjih Hrtkovaca je lokalitet iz mlađeg kamenog doba gde je otkriveno naselje sa velikim brojem peći za pečenje keramike. Sem ovih, postoji još nekoliko lokaliteta iz ovog perioda na tlu današnje Vojvodine i ovde ćemo ih samo nabrojati: Bajir II, Belegiš, Beletinci, Biserna obala kod Subotice, ciglana u Dobanovcima, Đepferld kod Sombora, Gradina na Bosutu, Krstićeva humka, Matejski brod, Mokrin, Mostonga I, Popov salaš kod Novog Sada, i još neki drugi. Od arheoloških nalazišta antičke kulture možemo izdvojiti antički *Sirmium* smešten ispod današnje Sremske Mitrovice. Sirmium je od I do VI veka nove ere značajan administrativni centar provincije *Panonia Secunda*, povremeno carska rezidencija i episkopsko sedište u ranohrišćanskom periodu. Rang kolonije je dobio u vreme Flavijevaca, od III do V veka je sedište upravnika provincije Panonije Secunde i povremeno sedište prefektura Ilirik. Grad u VI veku uništavaju Avari. Od 1957. godine počinju sistematska istraživanja i upredna konzervacija (74 lokaliteta). Bedemima i rovovima utvrđen antički grad imao je carsku palatu, hipodrome, terme, horeum, zanatski centar, nekropole itd.

## SREDNJEVEKOVNI GRADOVI I UTVRĐENJA

*Petrovaradinska tvrđava*, najznačajnije i najpoznatije utvrđenje na tlu Vojvodine, simbol grada Novog Sada, ili kako je nazivaju još i »*Gibraltar na Dunavu*«, građena je na desnoj obali Dunava od 1692. do 1780. godine, po sistemu francuskog inženjera markiza *Sebastijana Vobana*. Jedinstven je fortifikacijski objekat toga vremena u Evropi. Prostire se

na 112 hektara, ima četiri nivoa i 16 kilometara podzemnih tunela sa stalnom temperaturom od 12 stepeni Celzijusa. Oduvek je bila atraktivna lokacija, o čemu svedoče brojni arheološki slojevi, kao i zastupljenost svih kultura, od paleolita, pa sve do danas. Još u rimskom periodu je tu postojalo utvrđenje Cusum. Tvrđava se sastoji od Gornjeg i Donjeg grada, odnosno od tvrđave, čiji je simbol i Toranj sa satom čije kazaljke obrnuto pokazuju sate i minute (Slika 6.9.).

Tu je živopisno podgrađe, kojim dominira crkva Sv. Juraja sa samostanom, Vojna bolnica, nekadašnji franjevački samostan i najlepša barokna privatna zgrada, rodna kuća Bana Jelačića. Nakon što je 1951. godine prešla u civilnu upotrebu, a posle obnove i adaptacije, Tvrđava je postala i važno kulturno sedište. Tu su smešteni Muzej grada Novog Sada, Akademija umetnosti, radionica i galerija tapiserija "Atelje 61", Galerija Likovnog kruga, 88 umetničkih ateljea, Arhiv grada Novog Sada, a postalo je i stecište važnih i nadaleko poznatih manifestacija i koncerata od kojih je svakako najpoznatiji letnji festival EXIT (Garača, 2007).

Petrovaradinska tvrđava je kategorisana kao kulturno dobro od velikog značaja. Prema službenom glasniku Republike Srbije broj 71/94, kulturna dobra se u Srbiji u zavisnosti od značaja, klasifikuju u kategorije kulturna dobra od izuzetnog i kulturna dobra od velikog značaja (Hadžić, 2008).



Slika 6.9. Petrovaradinska tvrđava (Foto: I. Mulec)

**Srednjevekovni grad Bač**, nekada je bio slavni grad po kome je čitava ova velika plodna ravnica između Dunava i Tise dobila ime Bačka (Slika 6.10.). U XII veku Bač beleži veliki uspon i u tom periodu prvi put se u pisanim izvorima pominje moćna tvrđava koja je pretrpela nekoliko rušenja i obnavljanja, a čiji su ostaci i danas izazov za naučnike i turiste. Tvrđava Bač najstarija je srednjevekovna tvrđava u Vojvodini ([www.vojvodinaonline.com](http://www.vojvodinaonline.com)).

Sem ove dve, postoje ostaci još nekoliko srednjevekovnih utvrđenja, ali su u veoma lošem stanju i to su: Slankamenska tvrđava iz XV veka, Kupinik iz XIV veka, Vršačka kula i drugi ([www.vojvodinaonline.com](http://www.vojvodinaonline.com)).



*Slika 6.10. Srednjevekovni grad Bač (Foto: I. Mulec)*

## STARA GRADSKA JEZGRA

Stara jezgra gradova su najomiljenija mesta za boravak turista. Ona su bogata zabavnim, kulturnim i uslužnim sadržajima. Da bi takva jezgra bila što bolje iskorišćena moraju biti dobro turistički afirmisana sa dobrom turističkom ponudom.

U Vojvodini svaki veći grad ima manje-više dobro očuvano staro gradsko jezgro, sa svojim arhitektonskim i urbanističkim karakteristikama i sadržajima koji se nude turistima. Ovde će samo ukratko biti opisani i izdvojeni najvredniji i najlepši vojvođanski gradovi koji imaju veliki turistički potencijal za razvoj relativno stabilnog i dobrog gradskog turizma.



*Grad Novi Sad* se prostire na obe strane Dunava, sa starim gradskim jezgrom koje se nalazi u neposrednoj blizini reke, i čine ga Dunavska, Zmaj Jovina, Kralja Aleksandra, Pašićeva i Miletićeva ulica. Skoro sve građevine u ovom delu potiču iz XVIII ili početka XIX veka, među kojima se ističu Saborna crkva (iz 1742. godine sa ikonostasom Paje Jovanovića), Vladičanski dvor (iz 1901. godine, predstavlja simbiozu vizantijskih i klasičnih elemenata arhitekture), Almaška i Nikolajevska crkva, Matica srpska, Gradska kuća u neorenesansnom stilu i crkva Imena Marijinog (poznata Novosađanima kao Katedrala, građena 1895. godine sa vitražima češke i mađarske radionice i krovnim ukrasima od žolnai porcelana) izgrađena u neogotskom stilu ([www.gradnovisad.com](http://www.gradnovisad.com)). S druge strane reke, u Petrovaradinu, smeštena je prelepa urbanistička celina koja se nalazi u podnožju Petrovaradinske tvrđave, ali na žalost zbog gustog saobraćaja i zapuštenosti nije stekla značaj starog gradskog jezgra kakav bi trebala da ima.

*Sombor* ima staro gradsko jezgro u kome dominira monumentalna zgrada bivše Bačko-Bodroške županije u kojoj se danas nalazi Skupština opštine Sombor. Sagrađena je 1884. godine, nešto ranije (1842) postavljena je somborska Gradska kuća u neoklasicističkom stilu (Slika 6.11.).



Slika 6.11. Centar Sombora (Foto: I. Mulec)

U *Subotici* staro jezgro čine Gradska kuća iz 1908. godine u stilu mađarske secesije, bogato ukrašena mozaicima, ornamentima, keramikom i vitražima. Izuzetan primer secesijske

arhitekture jeste takozvana «Rajhlova palata» ukrašena pečujskom žolnai keramikom. Sem secesije, gradskim jezgrom dominiraju još stilovi neobaroka, neoklasicizma i neorenesanse.

Ovde su pomenuti samo najbitniji stari gradovi, ali vredi pomenuti još i ostale: Bela Crkva, Sremski Karlovci, Senta, Zrenjanin, Sremska Mitrovica, Kikinda, Pančevo, Vršac.



Slika 6.12. Gradska kuća u Subotici (Foto: I. Mulec)

## MANASTIRI I CRKVE

**Fruškogorski manastiri.** Na ovoj maloj panonskoj planini koja se još naziva Mons Almos, Mons Pinguis ili Alma Mons, bilo je smešteno 35 manastira u izvanrednom prirodnom okruženju. Od prvobitnih 35 sagrađenih manastira, danas je sačuvano njih 16: *Krušedol, Novo Hopovo, Staro Hopovo, Grgeteg, Rakovac, Petkovic, Velika Remeta, Divša, Jazak, Mala Remeta, Beočin, Privina Glava, Šišatovac, Kuveždin, Fenek, Bešenovo i Vrdnička Ravanica.* Manastiri su osnovani u vreme seoba i ratova još u vreme XVI veka, mada su neki osnovani i ranije. Tokom Drugog svetskog rata, mnogi od manastira su bili uništeni i spaljeni i opljačkani. U pogledu turističke zanimljivosti i atraktivnosti, od izuzetnog su značaja manastiri Krušedol, Grgeteg, Novo Hopovo i Vrdnik.

**Krušedol** je podignut u XVI veku kao zadužbina despotice Angeline i njenog sina despota Đurđa Brankovića. U crkvi počivaju članovi porodice Branković, zatim patrijarh srpski Arsenije III Čarnojević, Arsenije IV i kralj Milan Obrenović. Crkva ima elemente

srpske srednjovekovne arhitekture sa dodatim zvonikom i baroknim elementima iz XVIII veka. Manastir je bogat freskama i ikonostasom iz 1509. godine (Slika 6.13.).

*Grgeteg* je po predanju sagradio početkom XVII veka despot Vuk Branković (drugačije nazvan Zmaj Ognjeni Vuk) za svog slepog oca Grgura po kojem je manastir i dobio ime. Ikonostas koji je uradio Jakov Orfelin je stradao u zemljotresu pa ga je 1900. godine ponovo uradio čuveni Uroš Predić (Slika 6.14.).



Slika 6.13. Manastir Krušedol (Foto: I. Mulec)

*Novo Hopovo* je jedan od najboljih i najznačajnijih manastira na Fruškoj Gori. Datira sa kraja XV veka. Ikonostas je uradio Teodor Kračun, a manastir je poznat po tome što je u njemu radio i zamonašio se Dositej Obradović ([www.visitserbia.com](http://www.visitserbia.com)).

Manastir *Vrdnička Ravanica* je nastao početkom XVI veka kada su kaluđeri manastira Ravanica iz Srbije usled najezde Turaka došli ovde i doneli mošti svetog kneza Lazara. Zbog toga manastir nazivaju *Sremska Ravanica* ([www.visitserbia.com](http://www.visitserbia.com)).

Sem fruškogorskih manastira, na teritoriji Vojvodine postoji još nekoliko manastirskih kompleksa kao što je manastir *Bodani* koga smatraju mestom rođenja srpske moderne umetnosti. Od pravoslavnih manastira postoje još manastiri *Fenek*, *Vojlovica*, *Kovilj* i *Mesić*, a od rimokatoličkih su to *Franjevački samostan u Baču*, *Franjevački samostan u Subotici* i *Samostan karmela u Somboru* ([www.visitserbia.com](http://www.visitserbia.com)).

Ostali primerci crkvene arhitekture na teritoriji Vojvodine nalaze se uglavnom po mestima. Među njima se izdvajaju *Rimokatolička crkva u Bačkoj Topoli* koja je sa tornjem visokim 47 m treća po visini crkva u bivšoj SFRJ; *Srednjeevokovna crkva Arača* kod Novog Bečeja je sagrađena još u XIII veku pre najezde Mongola; *Nikolajevska*, *Uspenska*, *Almaška* i *Saborna crkva* u Novom Sadu; *katolička crkva* i *Sinagoga* u Novom Sadu iz 1909. godine, i dr. (Đeri, 2002).



*Slika 6.14. Manastir Grgeteg (Foto: I. Mulec)*

## DVORCI

Dvorci Vojvodine su dela arhitekture koja su zidali bogati ljudi i smeštena su van gradova. Uglavnom su nedovoljno afirmisana sem možda Fantasta kod Bečeja. Ukupno ih ima oko pedesetak, ali od svih njih izdvojićemo samo najzanimljivije i one koji imaju mogućnost za razvoj turizma.

*Dvorac Dunderski* kod Bečeja građen je u neogotskom stilu po narudžbini grofa Bogdana Dunderskog na početku XX veka. Uz dvorac je sagrađena i kapela sa ikonostasom koji je naslikao Uroš Predić. Godine 1983. zamak je pretvoren u hotel po uzoru na dvorce u Francuskoj i nosi ime „Fantast” ([www.dvorci.info](http://www.dvorci.info)).

*Dvorac u Čelarevu* je sagrađen u drugoj polovini XIX veka u klasicističkom stilu sa parkom koji je bio uređen po uzoru na engleske vrtove. Od kraja XIX veka je u posestvu

Dunderskih. U dvorcu je danas izložba stilskog nameštaja i primenjene umetnosti XVIII i XIX veka, ali je u izuzetno lošem stanju ([www.dvorci.info](http://www.dvorci.info)).

*Dvorac Stratimirović i dvorac Dunderski u Kulpinu* je sagradila porodica Stratimirović koja je u XVIII veku za uspehe u borbi protiv Turaka dobila od Marije Terezije posed Kulpin i plemićku titulu. Kasnije je oba dvorca kupila porodica Dunderski. U jednom se danas nalazi mesna zajednica Kulpin, a u drugom, većem, poljoprivredni muzej ([www.dvorci.info](http://www.dvorci.info)).

Tabela 6.2. Dvorci Vojvodine

<i>Dvorac "Fantast", Bečej</i>	<i>Dvorac "Bezeredi", Čelarevo</i>
<i>Dvorac "Sokolac", Novi Bečej</i>	<i>Dvorac "Damaskin", Hajdučica</i>
<i>Dvorac "Dunderskih", Kulpin</i>	<i>Dvorac "Špicerovih", Beočin</i>
<i>Dvorac "Kapetanovo"</i>	<i>Dvorac "Baba Pusta", Aleksa Šantić</i>
<i>Dvorac "Kaštel", Panonija</i>	<i>Dvorac "Danijel", Konak</i>
<i>Dvorac "Marcibanji-Lederer", Čoka</i>	<i>Letnjikovac Šulho Vebera, Padej</i>
<i>Kuća Divan Georga, Padej</i>	<i>Dvorac Ignjaca Hertelendia, Bočar</i>
<i>Dvorac Miloša Bajića, Bočar</i>	<i>Dvorac "Karačonji", Novo Miloševo</i>
<i>Dvorac Servijski-Šulpe, Novi Kneževac</i>	<i>Dvorac "Maldeghem", Novi Kneževac.</i>
<i>Dvorac Biserno Ostrvo</i>	<i>Dvorac "Nojhauzen", Srpska Crnja</i>
<i>Letnjikovac "Krivaja" Krivaja</i>	<i>Letnjikovac "Pece", Mali Idoš</i>
<i>Dvorac "Zako" Bajša</i>	<i>Letnjikovac "Engelman", Gunaroš</i>
<i>Mali dvorac "Danijel", Stari Lec</i>	<i>Veliki dvorac "Danijel", Stari Lec</i>
<i>Letnjikovac "Vendl Mora", Sonta</i>	<i>Dvorac "Sečenji", Temerin</i>
<i>Dvorac "Karas", Horgoš</i>	<i>Dvorac "Bisingen", Vlajkovac</i>
<i>Dvorac "Redl", Rastina</i>	<i>Dvorac "Kovač", Riđica</i>
<i>Dvorac "Kaštel", Bačka Topola</i>	<i>Dvorac "Zobnatica", B.Topola</i>
<i>Dvorac "Ingus", Hajdukovo</i>	<i>Dvorac "Lazar", Ečka</i>
<i>Dvorac "Lasla Karačonjija", Novo Miloševo</i>	<i>Dvorac "Jagodić", kod Konaka</i>
<i>Dvorac "Ilion", Sremski Karlovci</i>	<i>Dvorac "Jovanović", Sočica</i>
<i>Veliki dvorac "Lazarević", Veliko Središte.</i>	<i>Mali dvorac "Lazarević", Veliko Središte</i>
<i>Dvorac "Marcibanji", Sremska Kamenica</i>	<i>Dvorac "Tabori", Vrbas</i>
<i>Dvorac "Talijan", Novi Kneževac</i>	<i>Dvor "Patrijaršije", SKarlovci</i>
<i>Dvor "Bogoslovije", Sremski Karlovci</i>	<i>Dvorac "Hadik", Futog</i>
<i>Vila "Zoil", Vrbas</i>	<i>"Vladičanski" dvor, Novi Sad</i>
<i>"Vladičanski" dvor, Vršac</i>	<i>Letnjikovac "Fišerov Salaš", Ruma</i>
<i>Dvorac "Šlos", Golubinci</i>	<i>Dvorac "Edešeg", Novi Sad</i>
<i>Jodna banja, Novi Sad</i>	

Izvor: [www.dvorci.info](http://www.dvorci.info)

*Dvorac u Ečkoj* je u engleskom lovačkom stilu i datira sa kraja XIX veka (Slika 6.15.). Pripadao je porodici Lukač. Oko dvorca je park (kaštel) ograđen lepim zidinama. Danas se dvorac preuređuje u hotel, a pored u dvorištu se nalazi i galerija likovne kolonije (www.dvorci.info).



Slika 6.15. Dvorac u Ečkoj u obnavljanju (Foto: I. Mulec)

## MUZEJI, GALERIJE I ETNOPARKOVI

Muzeji su nezaobilazna mesta u kulturnoj i turističkoj ponudi nekog mesta. U njima se putem tematskih večeri i raznih prezentacija ostvaruje dodatni kontakt sa posetiocima i tako postaju pristupačniji za sve one kojima deluju odbijajuće (Ahmetović-Tomka 1996).

Muzeji Vojvodine su institucije u kojima je vrlo često reprezentovana njena multietničnost sa posebnim kolekcijama materijalne kulture i duhovnog stvaralaštva naroda koji žive na tlu Vojvodine. Bogatstvom se posebno ističu zbirke i postavke Muzeja Vojvodine u Novom Sadu, Muzeja Srema u Sremskoj Mitrovici i muzejima u Vršcu, Zrenjaninu, Pančevu, Subotici i Somboru. Sem ovih pomenutih gradskih muzeja postoje još i Etnografski muzej u Debeljači, Muzej pčelarstva porodice Živanović, Poljoprivredni muzej u Kulpinu i Srpski muzej hleba u Pećincima.

Galerije u Vojvodini su mahom vezane za lokalno stanovništvo i najčešće su u njima izložena dela naivaca sa ovih prostora. Posebno se po tome ističe *Galerija naivne umetnosti i*

**Galerija „Babka”** u Kovačici sa ciljem očuvanja identiteta Slovaka na ovim prostorima. Galerija „Babka” je 2001. godine proglašena od strane UNESCO svetskim centrom izdavačke delatnosti o naivnom slikarstvu (Slika 6.16.).



Slika 6.16. Galerija naivne umetnosti u Kovačici (Foto: I. Mulec)

U Uzdinu postoji **Mala galerija naivnog slikarstva** sa postavkom slika koje ukazuju na tradiciju Rumuna u Vojvodini. Galerija **Ilijanum** u Šidu je deo galerije „Sava Šumanović” i takođe ima postavku naivnog slikarstva (Ivkov, 2006a).

Etnoparkovi su originalan način prezentacije folklornog nasleđa i još se nazivaju „muzeji pod otvorenim nebom”. U njima su starinske tipske zgrade sa predmetima koji im pripadaju i obično su smešteni u autentičnom okruženju. Etnoparkovi su prvorazredne turističke atrakcije privlačnije od bilo kog muzeja. Ovako se turisti na najbolji način upoznaju sa materijalnom i duhovnom kulturom nekog kraja, načinom života, običajima, verovanjima, upotpunjuje komunikaciju (Grujić, 2002). Na području Vojvodine ovi parkovi još nisu dobili na značaju ali postoje lokaliteti i mogućnosti za njihov razvoj. Uz prodavnice suvenira, bogatim izložbama narodnih nošnji, kućama i okućnicom u lepom ambijentu, uz dobru gastronomsku ponudu, sigurno je da bi Vojvodina bila atraktivnija turistička destinacija. Postoji nekoliko pokušaja u izgradnji ovih parkova kod nas. Za sada je jedini ove vrste **Etnografski muzej pod vedrim nebom** u Kupinovu kod Pećinaca, a postoji i projekat za

izgradnju jednog novog kod Bele Crkve pod nazivom *Etnosela vojvođansko-panonskog tipa* (Ivkov, 2006a).



Slika 6.17. i 18. Etno kuća u Maradiku – spoljni izgled i unutrašnjost (Foto: I. Mulec)

## NARODNO GRADITELJSTVO

Izgled današnjih vojvođanskih sela datira iz XVIII veka kada su vršene planske terezijanske i jozefinske kolonizacije sa normama i pravilima gradnje vidljivim i danas. Turski period vladavine Vojvodinom nije ostavio nikakvog traga što se tiče ambijentalnog i fizionomskog izgleda vojvođanskih sela i kuća. Sve seoske celine nastale su usled postojanja originalnog narodnog graditeljstva prepoznatljivog za razne krajeve Vojvodine što je danas ključni element turističke ponude. Posebno su interesantni delovi ulica od kojih su poneki zakonom zaštićeni u naseljima Bački Petrovac, Ruski Krstur, Bački Monoštor, Stapar, Bački Breg, Sivac, Temerin, Neštin, Petrovaradin i Kupinovo (Đuričić, 1996).

*Kuće* su različitog tipa u zavisnosti od najjačih uticaja koji su vladali u jednom području. Kako je ekonomska moć jačala, tako su kuće postajale sve veće i veće, od prvobitne jednodielne do trodelne, takozvane *osnovne panonske kuće*. Kasnije su dodavane prostorije ka ulici celim frontom i nastale su poznate *švapske kuće*. U Banatu je glavna karakteristika narodnog graditeljstva da sem glavne kuće postoje i dodatne prostorije, male kuće i vajati. Izdvajaju se sledeći tipovi kuća: *preka kuća*, *dužna kuća* i *kuća na ključ*. Od karakterističnih uticaja različitih naroda, u Banatu su primetne srpske kuće (imaju karakterističan *zabat*, deo ispod krova poznatog vojvođanskog oblika sa dva ventilaciona otvora sa ispisanim imenom vlasnika), nemačke kuće (imaju otvoreni hodnik «gang» do dvorišta, krečene su u belo sa plavom ili braon bordurom) i slovačke kuće (odmah uočljive po karakterističnoj plavoj boji).





Slika 6.19. Tradicionalna vojvođanska arhitektura na selu u Bačkoj (Foto: I. Mulec)

U Bačkoj su kuće građene na dužoj strani dvorišta u nizu, prvo ide glavna kuća, pa štala, a zatim šupa za kola. S druge strane postoji takozvana letnja kuhinja. Ispred kuća je obično bašta sa cvećem ili vinograd (Slika 6.19).

Sremska kuća je nešto drugačija, čelom okrenuta ka ulici sa tipičnim rasporedom prostorija u nizu soba-kuhinja-soba. U Sremu je česta pojava i gradnje kuća od drveta, naročito u fruškogorskom pojasu (Slike 6.17. i 6.18.).

U Vojvodini danas skoro u svakom mestu postoji jedna ili više starih kuća koje su zakonom zaštićene. Sem njih, postoji i nekoliko etno kuća koje su nastale planski ili spontano iz velike ljubavi pojedinaca ili grupa ljudi kako bi očuvali sećanja na stara vremena, a i u cilju razvoja turizma u nekoj oblasti. Najpoznatije su *sremska kuća u Jasku*, *etnokuća u Maradiku*, *rumunska etnokuća u selu Torak*, *mađarska etnokuća «Délibáb» u selu Saján* i *etnokućabrvnara u Bačkom Jarku*.

**Salaši** su smešteni van naseljenih mesta i služe za boravak i život ljudi, bavljenje poljoprivredom i uzgojem stoke. Rezultat su specifičnih ekonomskih i prirodnih prilika pa su jedno vreme bili veoma brojni, a služili su kao sezonska staništa stočara i ratara. U značenju mađarske reči *szállás* podrazumeva se farma, stan, privredni zaselak, što je najbliže objašnjenje salaša danas. Do salaša je vodio zemljani put, a svaki salaš je imao dud, cvetnu baštu, povrtnjak i vinograd. Malo dalje od kuće nalazio se bunar (*đeram* – simbol vojvođanske ravnice) za napajanje stoke. Najviše salaša je sagrađeno u Bačkoj, zatim na

lesnoj zaravni južno od Fruške Gore u Sremu, nešto manje u Severnom Banatu. U drugim delovima Vojvodine, salaša skoro da i nema. Oni su danas pravi spomenici tradicije vojvođanskog prostora. Posle II svetskog rata, veliki broj salaša je uništen i napušten od strane vlasnika koji su odlazili da žive u sela ili gradove. Međutim, salašarski duh je na svu sreću i danas očuvan na tlu Vojvodine, pa je deo nekadašnjih salaša obnovljen i opet u upotrebi. Najpoznatiji se nalaze u okolini Sombora, Subotice, Srbobrana, Bečeja i Čeneja. Što se tiče mogućnosti za razvoj turizma, salaši pružaju velike mogućnosti. Na njima je moguće razvijati rekreativni turizam, konjički sport, boravak u prirodi... Nekoliko ih je već ušlo u najpoznatije turističke ponude naših i stranih tur-operatera, a to su pre svega *Salaš 84*, *Salaš 137*, *Perkov salaš*, *Majkin* i *Cvetni salaš* na severu Bačke (na Paliću).

**Vetrenjače** ili mlinovi na vetar su u Vojvodini bili jako rasprostranjeni ali su na žalost danas prava retkost. Krajem XIX veka u Bačkoj ih je bilo oko 280! Samo selo Čurug je pre II svetskog rata imalo čak 7 vetrenjača. Imaju oblik zarubljene kupe, sa osnovom oko 6-10 metara u prečniku. Dužina krila je u proseku bila oko 10 – 12 metara (Slika 6.20.).



*Slika 6.20. Vetrenjača kod Bačke Topole (Foto: I. Mulec)*

**Suvača** jeste mlin na konjski pogon. Krajem XVIII veka ih je samo u Kikindi bilo 17, da bi početkom narednog veka bilo oko 30. Krajem istog veka u Severnom Banatu ih je sagrađeno preko 250. Jedna od njih je sačuvana kao retkost do danas i nalazi se u Kikindi,

radila je sve do 1945. godine, a 1951. je proglašena za kulturno dobro od izuzetnog značaja za Republiku Srbiju (Ivkov, 2006a).

*Ambari i kotobanje* služe za skladištenje i sušenje kukuruza. Datiraju iz kraja XIX veka i uglavnom se nalaze na području Srema. Najpoznatiji su u Ašanji, Buđanovcima, Golubincima, mestu Gibarac, u Kuzminu, Kupinovu i Svilošu (Ivkov, 2006a).

### 6.3. FOLKLORNO NASLEĐE I MANIFESTACIJE

Sam pojam manifestacija potiče od latinske reči *manifestatio* što bi u prevodu značilo javno ispoljavanje, objavu, izražavanje, pokazivanje (Ivkov, 2006a). Većina manifestacija Vojvodine je osnovano u cilju očuvanja vojvođanskog etnosa i tradicije pojedinih naroda koji u njoj žive.

Veliki je broj manifestacija koje se baziraju na etnoelementu i folklornom nasleđu najbrojnijeg vojvođanskog naroda – Srba. Međutim, ovo nasleđe nije jednoliko nego se razlikuje pre svega zbog različitog porekla Srba na ovim prostorima (Lika, Bosna, Krajina, Južna Srbija). Ova različitost bi mogla biti i osnov za razvoj turizma jer bi upoznala posetioce sa običajima i folklorom srpskoga naroda. Nevolja je međutim što ne postoji jedinstvena manifestacija koja bi obilovala pesmom, igrom i gastronomskom ponudom Srba na tlu Vojvodine.

Najveća i najposećenija etnomanifestacija Mađara u Vojvodini je folklorna manifestacija pod nazivom *Đendeš bokreta* (*Gyöngyös bokréta*) koja se održava u Bačkoj Topoli. Veliki broj manifestacija je vezan za razne crkvene praznike, a posebno Božić, i veoma su privlačne za posetioce.

Što se tiče manifestacija kod Hrvata, Bunjevaca i Šokaca u Vojvodini, najznačajnija je takozvana *Dužijanca*. To je žetveni običaj koji se sastoji u pletenju venaca od žita koji se zatim odnosi u crkvu na blagoslov. Slavi se u Subotici, Somboru, Đurđinu, Tavankutu, Žedniku, Aleksandrovu i Bajmoku. Od ostalih atrakcija vredi spomenuti slamarstvo, tj. izrađivanje predmeta i slika od slame. Ova vrsta umetnosti je zaštićena i veoma vredna jer postoji svega još na par lokacija u Evropi. Da bi se sačuvala tradicija slamarstva, u subotičke osnovne škole je uveden kao izborni predmet *Slamarstvo*, što je odličan potez i doprinos očuvanju kulturnih vrednosti ova tri naroda. Predmeti od slame bi uskoro mogli postati jedan od najprepoznatljivijih suvenira iz Vojvodine, tačnije Bačke.

Slovački narod takođe može lako imati jednu od nosećih uloga u razvoju turizma u Vojvodini. Osnovan je etnocentar u Kovačici, prezentovana je kovačička naiva, a održavaju se i razne muzičke manifestacije u Gložanu (*Tancuj tancuj*), Bačkom Petrovcu, Kisaču i Selenči. Organizator gotovo svih manifestacija je *Matica Slovaka* koja je odlično povezana sa Slovačkom i poseduje ogromno iskustvo koje nema mnogo kulturnih centara čak ni u bivšoj Jugoslaviji (Ivkov, 2006a).



Slika 6.21. Srpska (levo) i mađarska narodna nošnja (Izvor: [www.narodnenosnje.co.rs](http://www.narodnenosnje.co.rs))

I ostali narodi doprinose razvoju turizma preko manifestacija kojima prezentuju svoje nacionalno biće i svest. Uglavnom su to muzičke manifestacije ili one koje su vezane za žetvu, setvu i druge poljoprivredne radove.



Slika 6.22. Slovačka (levo) i ukrajinska narodna nošnja (Izvor: [www.narodnenosnje.co.rs](http://www.narodnenosnje.co.rs))

## 7. POSTOJEĆE STANJE U TURIZMU VOJVODINE

U poslednjih dvadesetak godina na području turizma su se dogodile velike, možemo reći fundamentalne promene, kao rezultat prilagođavanja turističke industrije svetskim ekonomskim, tehnološkim, komunikacionim, informacionim, i na kraju klimatskim i sociopsihološkim promenama. Zato su se promenila pravila igre i na turističkoj karti sveta su se pojavile potpuno nove destinacije. Turizam Vojvodine zbog poznatih razloga na žalost nije išao putem toga razvoja i Vojvodina je u svetu za sada još potpuna nepoznata kao turistička destinacija.

Kao što je iz Poglavlja 6. moguće zaključiti Vojvodina poseduje raznovrsnu, bogatu, atraktivnu i turistički zanimljivu strukturu, ali se ona ne odražava u adekvatnim, savremenim turističkim proizvodima, jer za sada oni ili ne postoje ili nisu promenjeni više od desetak godina. Iz objektivnih razloga Vojvodina nije ni bila ozbiljno prisutna u globalnim turističkim procesima niti je bila deo međunarodnih turističkih kretanja. Čak i u vreme bivše Jugoslavije, kad je glavni fokus turističkog razvoja bio usmeren u turizam na obalama Jadranskog mora, kao posledica tadašnjih svetskih turističkih trendova, turistički proizvodi Vojvodine bili su uglavnom stvoreni za potrebe domaćeg turističkog tržišta, a naročito socijalnog, omladinskog i dečjeg (Strategija razvoja turizma Republike Srbije - SRTRS, 2005). Jedina međunarodno poznata vrsta turizma koja je punila budžete lokalnih zajednica, bio je lovni turizam koji je zbog trendova u savremenom svetu, ali i zbog spleta okolnosti zaspao u osamdesetim godinama prošlog veka i danas više nije popularan i razvijen oblik turizma.

U ovom poglavlju neće biti predstavljeni statistički podaci, jer su retki i sakupljeni po zastarelim metodama pa nisu upotrebljivi za neke savremene analize. Oni se uglavnom odnose na brojeve noćenja, brojeve ležaja i nacionalnost gostiju. Ti podaci su predstavljeni u mnogim seminarским ili diplomskim radovima, pa ćemo radije u ovom poglavlju predstaviti najbitnije postojeće turističke proizvode TD Vojvodine uz odgovarajuće komentare.

Glavni današnji turistički proizvodi u Vojvodini su gradski i poslovni turizam, nešto malo rečni turizam (krstarenja na stranim brodovima, koji se zaustavljaju u Novom Sadu), jezerski turizam na Palićkom jezeru i banjski turizam u Kanjiži i drugim banjskim centrima. Postepeno se razvija i ruralni turizam poznat pod imenom salaši čije je iskustvo često vezano i za druge, uglavnom sportsko-rekreativne aktivnosti. U poslednje vreme sve popularniji produkt su događaji (*events*), među kojima je najpoznatiji *Exit* u Novom Sadu. Mada

kratkotrajan i gotovo ne ostavlja veliku zaradu u turističkim blagajnama grada, jako je značajan za promovisanje imena Novi Sad, Vojvodina i Srbija u svetu.

Pri ulasku u novu eru vojvođanskog turizma, zemlja je s jedne strane suočena sa potrebom ubrzane revitalizacije i obnove nasleđene infrastrukture i sa izgradnjom novih kapaciteta s druge strane. Od izuzetnog značaja je očuvanje netaknutih atraktivnih lokacija i resursa, a istovremeno potrebno je razvijati nove produkte na osnovu zakonitosti održivog razvoja turizma. Trebalo bi da revitalizacija nasleđene infrastrukture ima prioritet, jer se ona gotovo uvek nalazi na strateškim mestima (pogotovo kad su u pitanju hotelski kapaciteti u gradovima), a sa druge strane potrebne su manje investicije, kako bi se postigao nivo i kvalitet koji se danas na tržištu, gde vlada konkurencija, i očekuje.

U vezi usluga treba napomenuti, da nivo usluga uglavnom nije na očekivanom evropskom nivou. To je posledica toga što je turizam u Vojvodini u velikoj meri u poslednjih 15 godina bio uglavnom usmeren na domaćeg gosta, a stranih gostiju zbog nesigurne situacije nije praktično ni bilo. Tako je kadar koji radi u ugostiteljstvu često nespreman da posluži strane goste, a poznavanje stranih jezika još uvek je dosta veliki problem. U turizmu treba gostima ispuniti njihova očekivanja, a kako bi to bilo postignuto, potrebno je poznavati mentalitet stranih gostiju koji je često potpuno drugačiji od mentaliteta domaćeg gosta. Često se događa i da kvalitet nije odraz cene koju strani gost plaća.

Ono što je pomalo zabrinjavajuće jeste da je način poslovanja vojvođanskih hotelijera potpuno drugačiji od onoga na zapadu, pogotovo u hotelima koji su još uvek u državnom vlasništvu gde sve malo sporije ide, od kontakata do finalnih usluga. Često se dešava da cene, koje su jako bitan deo sklapanja ugovora, još uvek nisu određene ili se na njih dugo čeka tako da vrlo lako po dobijanju odgovora stranom tur-operatoru bude kasno da uzme u razmatranje ponudu. To je najverovatnije posledica dugogodišnje astronomske inflacije koja je u Srbiji zabeležena devedesetih godina i strah od gubljenja novca još uvek je prisutan. Gubiti novac ili turiste koji donose novac je laka dilema i svaka poslovna organizacija zna za šta bi se opredelila. Iz anketnog istraživanja zaključili smo da su poslovna klima, poslovna etika, nivo saradnje i stručnost menadžmenta ocenjeni od strane anketiranih kao nekompetitivni, pa je potrebno ubuduće da se više radi na tome kako bi nivo turističkih usluga postao profesionalan.

Veliki problem je neprepoznatljivost Vojvodine kao turističke destinacije zbog nedostatka strateškog pozicioniranja u regionu i na turističkim kartama sveta. Najgore je to, da Vojvodinu ne poznaju ni sami tur-operatori, a kamoli njihovi turisti. Rezultati anketnog

istraživanja vezanog za prepoznatljivost TD Vojvodine u svetu, predstavljeni su u sledećem poglavlju.

## **7.1. IDENTIFIKACIJA PREPOZNATLJIVIH I ATRAKTIVNIH VOJVOĐANSKIH TURISTIČKIH PROIZVODA**

Spomenuto je da vojvođanskom turizmu nedostaju savremeni, odgovarajući i atraktivni turistički proizvodi. Ovde će biti nabrojano nekoliko najbitnijih turističkih proizvoda koji delimično ili u potpunosti odgovaraju savremenim trendovima u svetskoj turističkoj areni i koje turizam Vojvodine delimično već ima, a one koje nema može razviti kako bi se postigli bolji finansijski rezultati i privukao što veći broj stranih turista.

Danas u svetu postoji više od 300 različitih turističkih proizvoda i iskustava od kojih se najmanje 60 ozbiljno marketinški komercijalizuje (WTO, 2007a). Biće predstavljeno devet proizvoda po redosledu važnosti i mogućnostima po kojima ti proizvodi iz Vojvodine mogu ući na svetsko tržište što pre i to uz najmanje investicija, čime bi bila započeta promocija Vojvodine kao zanimljive turističke destinacije.

### **POSLOVNI TURIZAM**

Poslovni turizam predstavlja putovanje u neke određene destinacije iz profesionalnih razloga. Poslovni turizam je danas jedan od najznačajnijih oblika turizma u svetu, i označava vrlo stabilno tržište sa visokim prihodom po klijentu. U poslovna putovanja spadaju individualna poslovna putovanja i poslovni sastanci, motivacijska (*»incentive«*) putovanja, seminari, različiti programi obrazovanja i treninga, konvencije i korporativni poslovni sastanci, te poslovni sajmovi i izložbe. Obično poslovna putovanja ne traju duže od tri dana, ali u slučaju putovanja u prekomorske krajeve putovanja su često duža i uključuju pre ili post produžetke poslovnih putovanja (*»leisure extensions to business trips«*). Što se poslovnih putovanja tiče treba naglasiti da nisu sezonski zavisna i u principu odvijaju se tokom cele godine, osim u mesecima masovnih odmora. Najpopularnija mesta poslovnih događaja su konferencijski centri i veći hotelski kompleksi. Najčešće traženi MICE sadržaji u 2003. godini bili su po redosledu potražnje: gradski hoteli, konferencijski centri, hoteli van urbanih naselja, resorti i brodovi (SRTRS, 2005).

Prosečna godišnja stopa rasta je puno veća nego kod ostalih turističkih produkata. Potrošnja na poslovnim putovanjima podeljena je između državnih institucija, na koje je u

2003. godine otpalo 15,7 %, a ostatak je potrošnja korporativnog sektora. Prema rezultatima različitih oblika poslovnih događaja u 2003. godini (podaci se u poslednjih nekoliko godina nisu bitno promenili) tržište se sastojalo od sledećih segmenata: konferencije, konvencije i seminari, korporativni sastanci, poslovni sajmovi i izložbe, poslovne misije – javni, privatni ili neprofitni sektor, motivacijska – incentive putovanja, konsalting, učestvovanje u profesionalnim ili drugom obrazovanju i drugo (SRTRS, 2005).

Još nekoliko važnih podataka vezanih za klijente MICE produkata su sledeći:

- prosečan poslovni gost je star između 25 i 55 godina, pretežno muškog pola i dolazi iz urbane sredine,
- tokom poslovnih putovanja, 50 % ih odseda u hotelima više ili visoke kategorije,
- 61 % ih preferira poznati lanac hotela dok samo 2 % želi boraviti u manjim, nezavisnim ili porodičnim hotelima,
- glavni motivi odsedanja u hotelu poznatog lanca su učestvovanje na poslovnom susretu, kvalitetan spa centar i osećaj sigurnosti (SRTRS, 2005).

Poslovni turizam je već danas razvijen u Vojvodini i najznačajniji je u samom glavnom gradu, Novom Sadu, mada postoji i u drugim, manjim gradovima. Iz gore navedenog možemo zaključiti da u prvom redu Vojvodini fale novi hoteli visoke kategorije koji bi pripadali jednom od poznatih svetskih lanaca. Novi Sad i Vršac imaju hotele sa 5\*\*\*\*\* ali je način njihovog poslovanja potpuno neadekvatan zapadnoevropskom načinu rada. Rezervacije i cene u ovim hotelima (Park i Vila Breg) nisu formirane pravovremeno, način plaćanja i samo plaćanje usluga se traži mnogo ranije, nefleksibilnost oko formiranja grupnih cena je uočljiva, i to se naročito ispoljava kod saradnje sa hotelom Vila Breg u Vršcu. S druge strane, klijentela hotela Park u Novom Sadu je jako šarolika, jer poslovni gosti i sportisti ne idu zajedno u istom hotelu. Kako u Vojvodini nema puno hotela sa 5\*\*\*\*\* vlasnici se mogu ponašati kao monopolisti. Onog trenutka, kada se u tim gradovima pojave i drugi, novi hoteli sa drugačijim servisom i ponudama, tada će biti promenjena i politika rada i formiranja cena u tim hotelima. Za održavanje većih MICE događaja potreban je mnogo veći broj kvalitetnih hotela. Kao primer možemo navesti sve popularniji grad za MICE događaje - Budimpeštu, koju Svetska turistička organizacija (WTO) rangira u 9 najpopularnijih konferencijskih gradova na svetu. U Budimpešti je samo u 2004. godini održano 64 značajne međunarodne konferencije. Razlog za takvu popularnost je izuzetno dobra infrastruktura: dobre drumske i avionske konekcije, a što se hotela tiče Budimpešta ima 13 hotela sa 5\*\*\*\*\* i 38 hotela sa 4\*\*\*\*\* (WTO, 2005).



Jedno od popularnijih mesta za održavanje MICE događaja su brodovi i krstarenja, jer su učesnici na taj način upućeni jedni na druge, bolje i lakše sarađuju i komuniciraju. Vojvodina na žalost za sada nema nekih boljih vangradskih hotela ili većih spa centara.

Što se sajamskih delatnosti tiče Novi Sad ima izuzetno dobar sajamski prostor, ali su oni premalo međunarodno poznati (sem svetlih izuzetaka) i posećeni sajmovi. Sajam turizma u Novom Sadu do sada nije dostigao veće međunarodne dimenzije. Učesnici ovoga sajma uglavnom su domaći privrednici, a od stranih izlagača tu je samo nekoliko njih iz Crne Gore, Republike Srpske, Grčke i Makedonije.

Naravno, poslovni turizam je uvek vezan za ekonomiju uopšte, tako da će se u budućnosti sa porastom međunarodne saradnje i većim stepenom privrednog rasta sve više i bolje razvijati. Izgleda da su trenutni kapaciteti sasvim dovoljni potrebama poslovnih turista u Vojvodini, ali vredi razmišljati o gradnji novih hotela visokih kategorija, pogotovo iz poznatih međunarodnih lanaca.

Drugi problem u Vojvodini je da nema nijednog međunarodnog aerodroma, a autoput koji povezuje Novi Sad sa aerodromom *Nikola Tesla*, udaljenog samo 80 km, još uvek nije završen. Stoga MICE gosti radije odsedaju u obližnjem Beogradu.

Na kraju treba spomenuti da se u poslednje dve godine poslovni turizam usled svetske finansijske i ekonomske krize bitno smanjio. Znatno se smanjio broj poslovnih putovanja kao i samo korišćenje luksuznijih varijanti putovanja, što se u velikoj meri odražava kod aviokompanija kojima je poslovni sektor predstavljao veliki deo zarade. Broj poslovnih putovanja se smanjio i zbog savremenog načina poslovanja i kontaktiranja putem visoke tehnologije, kao na primer video konferencija i slično. Za sada poslovni turizam uprkos njegovom smanjenju predstavlja bitan deo turistističke zarade, pogotovo u turistističkim destinacijama u niskim sezonama ili predsezonama.

### GRADSKI TURIZAM (*City Breaks*)

Naredni turistički produkt po važnosti koji delimično već postoji jeste gradski odmor, ali mu treba pružiti još dodatnih osobina kako bi postao atraktivniji i posećeniji pogotovo od stranih turista.

Gradski odmor je kraći odmor i traje od jednog do četiri dana i obično predstavlja treći ili četvrti odmor u godini. Glavni motivi dolaska u određeni grad su poslovni, kulturni, događaji, šoping, noćni život itd. Za taj produkt je bitno da nema sezonski karakter i vrlo je elastičan u odnosu na cenu. Danas vlada u Evropi velika konkurencija između gradova, a

»low cost« avioprevoznici su omogućili brzi porast tog tipa turizma koji je u poslednjih nekoliko godina porastao za više od 100 %, dok su odmorišna putovanja imala porast od samo 8%. Najveća receptivna tržišta za gradski turizam su Francuska, Italija, Nemačka, Španija i Velika Britanija, a u zadnje vreme su neke istočno i centralnoevropske zemlje (Češka, Poljska, Mađarska i Slovenija) preko svojih glavnih gradova stavile svoje ime na turističku mapu sveta. Tako je Ljubljana bila prestonica Evropske Unije od 01.01.2008. do 30.06.2008. pa je turistički prihod bio veći nego prethodne godine. Međutim, takvi rezultati su varljivi, jer su cene turističkih usluga ostale na istom nivou i posle predsedavanja Evropskom Unijom misleći da će se trend popunjenosti hotela nastaviti i posle završetka predsedavanja. Ipak, rezultati su pokazali drastični pad broja noćenja. Naknadno sniženje cena i specijalne ponude u poslednjem trenutku nisu dale očekivane rezultate. Smanjenje broja noćenja nastavljeno je i započinjanjem ekonomske krize koja se nastavila u 2009. i 2010. godini. Iz tog iskustva treba naučiti da svako povećanje cena može imati dugoročne posledice i ako do toga mora da dođe ono treba da bude postepeno i odraz višeg kvaliteta usluga, a ne samo rezultat trenutne ponude i potražnje.

Najpopularniji gradovi za gradske odmore u Evropi danas su: Pariz (15,1 milion posetilaca), London (10,8 miliona), Berlin (6,1 milion), Rim (5,4 miliona), Barselona (5,1 miliona), Amsterdam (4,1 milion), Beč (3,9 miliona), Minhen i Prag (3,8 miliona) i drugi (SRTRS, 2005).

Tip turista koje se služi gradskim odmorima mogu biti samci ili parovi, starosti iznad 30 godina, sa srednjim i visokim primanjima. Većina ih živi u urbanim sredinama i uglavnom putuju bez dece. Najviše ih interesuje upoznavanje stranih, novih kutura, vole istoriju i muzeje (poznati su primeri kako je jedan muzej stavio grad na turističku mapu sveta; na primer *Muzej Gugenhajm* u Bilbao ili muzej *Te Papa Tongareva* u Velingtonu na Novom Zelandu), vole barove i restorane, a i šoping (celi gradovi su poznati po tome, na primer Istanbul ili u poslednje vreme Dubai, koji u zimskim mesecima organizuje sve popularniji i poznatiji šoping festival). Ponekad grad služi kao polazna tačka za izlete u ruralnu okolinu gradova (u okolini Buenos Airesa postoje mnogobrojne »estansije«, gde gosti mogu doživeti iskustvo prave argentinske pampe). Mnogi posetoci gradova vrlo su zainteresovani za događaje poput koncerata ili izložbi (izložba Sezanovih dela 2006. godine u Eksu u Provansi). Iz takvih iskustava, može se mnogo naučiti i primeniti na tržište Vojvodine čime bi se ono učinilo zanimljivijim za posete stranih turista. U Vojvodini ima nekoliko izuzetno zanimljivih muzeja (Galerija Pavle Beljanski, Galerija Matice Srpske, Muzej Save Šumanovića itd.) i

svetskih turističkih atrakcija (poput Petrovaradinske tvrđave) kojima treba dodati pravilnu interpretaciju i tako ih napraviti zanimljivijim, te pravim marketinškim pristupom napraviti prepoznatljive i poznate kod domaćih, a pogotovo kod stranih turista.

Svetski trendovi idu u pravcu što više kraćih odmora u odnosu na nekadašnji tradicionalni dugi letnji odmor. Kako se Evropska Unija proširuje prema istoku, tako se pronalazi sve više gradova kao novih urbanih destinacija. Svetska turistička organizacija (WTO) je predvidela da će se interes turista u narednih nekoliko godina iz zapadne Evrope delimično preseliti u nekadašnju istočnu i jugoistočnu Evropu. Bolje rečeno, veoma će porasti potražnja za centralno i istočnoevropskim zemaljama. U tome ima svoje šanse i Vojvodina, a samim tim i Novi Sad, kao glavni grad pokrajine. Kako bi Novi Sad mogao postati zanimljiviji za turiste iz zapadne Evrope, treba povesti računa o dostupnosti (*accessibility*) koja je od ključnog značaja za dolazak većeg broja gostiju. Od izuzetnog značaja su direktni avio letovi, koji mogu biti čarteri ili redovne linije, a treba pozvati i što veći broj »*low cost*« avio kompanija. U produktu gradskog odmora direktan let je od bitnog značaja. Kako je odmor kratak gosti ne mogu sebi priuštiti let preko nekog tranzitnog aerodroma i tako izgubiti pola dana ili više samo za odlazak ili povratak, čime gube dragoceno vreme koje bi mogli bolje iskoristiti za svoj kratak gradski odmor. Vojvodina i najbliži aerodrom *Nikola Tesla* leži svega na par sati direktnog leta iz većine velikih evropskih centara. Direktan let do neke želene destinacije predviđene za gradski odmor ne bi trebao da traje duže od 2–3 sata. U perspektivi bi Novi Sad i Vojvodina trebali razmišljati o vlastitom aerodromu, na koji bi sletale i sa kojeg bi uzletale čarter linije i sve brojnije niskocenovne aviokompanije.

Ove godine (2010.) je uveden direktan let na relaciji Barselona – Beograd i Madrid – Beograd od strane španske aviokompanije *Spanair*. Sigurno je da će broj i interesovanje španskih turista za posetu Srbiji izuzetno porasti.

Novi Sad ima puno toga da ponudi turistima, lepo staro gradsko jezgro sa pešačkom zonom, koje je istovremeno izuzetno zanimljiv zabavni deo grada. Tu postoji i Petrovaradin koji je od izuzetnog značaja za grad i za celu pokrajinu, a i za širi region. Novosadski Gibraltar je jedna od najvećih tvrđava koja je napravljena po arhitekturnim nacrtima francuskog vojnog arhitekta Vobana. Pored toga, nije u pitanju samo tvrđava nego i sav donji grad, koji treba apsolutno da se što pre i što bolje zaštiti, proglašeni nacionalnim spomenikom, zatvori za sav saobraćaj i rekonstruiše. Taj deo grada trebalo bi proglasiti za grad – muzej, obnoviti ga u potpunosti i dati mu novi život. To bi bio grad za jednu vrstu boemskog života, grad gde žive umetnici, a sve ostale građevine treba preusmeriti ka turizmu (restorani, kafići,

diskoteke, prodavnice suvenira, manji hoteli, pansioni...). Petrovaradin možemo slobodno uporediti sa Hračanima u Pragu ili bilo kojim starim gradskim jezgrom u mnogim evropskim gradovima. Treba postići da tvrđava i grad dobiju zaštitu UNESCO kao kulturna svetska baština, čime bi se omogućio priliv sredstava za restauraciju starih zgrada i razvoj celog kompleksa.

Novi Sad je grad na Dunavu koji nema more, ali ima reku i to najpoznatiju evropsku reku. Trebalo bi iskoristiti reku i njene obale, kako bi se gradski život okrenuo prema reci, a ne da živi leđima okrenutim prema Dunavu. Dunavski kej mogao bi biti puno bolje turistički valorizovan. Pored keja, Ribarsko ostrvo je idealno mesto uz Dunav koje bi se moglo turistički bolje iskoristiti. Tamo bi bilo moguće smestiti kamp, više restorana, a verovatno je to bolje mesto za masovni skup kao što je festival *Exit*. U blizini je brodogradilište, čija izuzetno dobra lokacija bi mogla biti iskorišćena za nov, moderan kongresni centar sa nekoliko velikih hotela (*downtown* ili *city*). Kao izuzetno dobar primer iz prakse možemo uporediti nekada napuštene pristaniške delove Londona, koji su preobraženi u ekskluzivni deo *Excell*, pa pristaniški deo Oklanda na Novom Zelandu, *Darling Harbour* u Sidneju i molovi u Buenos Airesu. Svi ti delovi bili su pre restauriranja skoro potpuno napušteni, a posle toga postali su ekskluzivni rezidencijalni ili zabavni delovi grada, čija je cena i vrednost naravno jako skočila.

Ostali gradovi Vojvodine takođe imaju mogućnost za razvoj gradskog turizma, pri čemu moraju da nađu prazninu u tržištu, osnivaju produkt ili produkte koji bi bili drugačiji od ostalih gradova. Tako bi Sombor i Bela Crkva mogli postati gradovi muzej sa kompletno obnovljenim starim gradskim jezgrom i novom osobinom, koja bi im dala šarm starih vojvođanskih gradova iz prošlosti. Subotica takođe ima velikih mogućnosti da postane zanimljiva gradska destinacija za međunarodne turiste zbog izuzetno lepog secesijskog starog gradskog jezgra, ali i zbog blizine granice sa Mađarskom. Ako se u svim tim gradovima razvije noćni život i ako se doda još koji dobar, savremeni muzej, svi ti gradovi mogu kao i Novi Sad postati izuzetno zanimljivi za razvoj gradskog turizma (Slika 7.1.).

## KRUŽNA PUTOVANJA DRUMOVIMA (*Touring*)

Kružna putovanja su od velikog značaja za razvoj i promociju turizma Vojvodine koji u jednoj meri već postoji, a sa malo investicija i dodatnim manjim produktima može postati još zanimljiviji.

Kružna putovanja su jedan od najčešćih i najznačajnijih proizvoda u receptivnom turizmu svake zemlje, pogotovo u onim manje razvijenim. Postoji više vrsta kružnih putovanja: unutar Evrope uglavnom se putuje u obližnje regije ili susedne države vlastitim autobusom, a do udaljenijih destinacija unutar Evrope i van kontinenta do početne tačke stiže se avionom, a nastavlja autobusom ili drugim prevoznim sredstvima (džipovi su u upotrebi u zemljama kao što su Libija, Jemen, Oman i druge). Postoje kraće ture sa 2 do 3 noćenja i duže ture, pogotovo u prekomorskim zemljama koje mogu trajati i do nekoliko nedelja. Ture mogu da se odvijaju unutar jedne države (Slovenija u 8 dana) ili jedne regije unutar države (vikend u Toskani ili sedam dana u Provansi), ali mogu uključivati i više država u zavisnosti od itinerara (Argentina i Čile, Laos, Vijetnam i Kambodža, Balkan) i od osobine koju tura uključuje. Osobine ili motivi tura mogu biti potpuno različiti, u odnosu kom tipu klijentele su namenjene:

- Upoznavanje različitih kultura (klasična Meksička tura, Peru i Bolivija i dr.)
- Može da uključuje različite užitke (enološko-gastronomске ture po Toskani, vinske ture po La Riohi i dr.)
- Ture mogu biti čiste ekspedicije sa više egzotičnih elemenata (pustinja u Libiji, Sudan)
- Izuzetno lepa priroda (severna i zapadna Australija, nacionalni parkovi zapada SAD),
- Ture sa etnografskim motivima (dolina reke Omo u Etiopiji)
- Ture za ljubitelje životinja (posmatranje gorila u Ruandi, šimpanza na Borneu, ostrva Galapagos) i
- Postoje ture užitaka (hedonističke ture), gde je glavni motiv uživanje bez neke specijalne teme (Kuba, Tajland).

Mogli bi još nabrajati različite motive ili karaktere koje kružna putovanja mogu imati. Svakako je najbolje kada neko kružno putovanje ima više različitih osobina, jer se onda krug potencijalnih klijenata povećava. Kružna putovanja su zanimljivija i kada je uključeno što više prevoznih sredstava: avion, autobus, brod, voz. Zbog raznolikosti osobina je tržišna penetracija dosta jednostavna, a najtipičniji klijenti turinga su stariji i mlađi parovi bez dece, manje ili veće grupe prijatelja ili grupe sa specijalnim interesima te naravno individualni turisti, koji se za kružna putovanja odluče s namerom da sklope nova poznanstva i prijateljstva.

Proizvod turinga je jedan od najstarijih oblika turizma pa je zato i najviše i najbolje razrađen. Savremeni trendovi na području kružnih putovanja idu u pravcu sve kraćih putovanja, ali zato više puta godišnje. Danas na svetu postoji preko 150 zemalja koje su turistički zanimljive i želja za upoznavanjem tih zemalja ubrzava samu turističku produkciju. Produkti su danas puno bogatiji, specijalizovaniji nego pre dvadesetak godina. Tendencije idu u pravcu »*tailor made*« produkata za individualne goste, jer mnogi pogotovo iskusniji ne žele više putovati u klasičnim grupama. Broj učesnika u grupi se takođe smanjuje, pogotovo na dužim ili dalekim putovanjima.

Vojvodina ima izuzetno velike mogućnosti razvijanja kružnih putovanja unutar same pokrajine ili u sklopu susednih zemalja. Još uvek su popularne ture, pogotovo na američkom tržištu koje uključuju više zemalja. Postoji već nekoliko dobrih hotela u većim gradovima kao što je Novi Sad, Subotica/Palić, Vršac, a i razdaljine u Vojvodini nisu tako velike. Može se čak formirati i oblik kružnog putovanja polazeći svaki dan iz jedne tačke, na primer iz Novog Sada ili Subotice/Palića. Takve ture imaju svoje prednosti (nema potrebe za pakovanjem kofera svaki dan), ali i slabosti (gubi se vreme u vraćanju na isto polazište, dvojna kilometraža).



*Slika 7.1. Bela Crkva - potencijalni grad muzej (Foto: I. Mulec)*

Kako bi kružna putovanja postala sve zanimljivija i izvodljivija, i kako bi privukla što veći broj turističkih grupa, treba se dobro spremirati na taj dolazak turista i pripremiti infrastrukturu. Pri tome se ne misli samo na smeštajne i restoranske kapacitete, već i druge infrastrukturne prateće objekte koji savremeni turizam treba. Na putu između gradova skoro nema (osim na nekim benzinskim stanicama) mogućnosti za pauze za kafu i WC, a samim tim ni mogućnosti da ta pauza bude prilika za šoping. Turisti izuzetno vole da troše novac i kupuju najrazličitije suvenire, kao što su razglednice, knjige i ostalo. Što je veća mašta domaćina, to se više para potroši na te stvari. Turisti su nesretni kad nemaju mogućnosti trošiti novac u kupovini. Lep primer iz prakse su restorani i radnje uz puteve u Novom Zelandu i Australiji.

Nadalje, treba pripremiti i označiti mnoge atrakcije na putu između gradova gde se noći, kako bi bili zanimljiviji i pristupačniji. Primer dobro označenog mesta je Bač i put do njegove srednjevekovne tvrđave, dok na primer vetrenjača kod Bačke Topole ili pojedini manastiri uopšte nemaju niti informacione table niti dobar propagandni materijal. Vrlo je važno da natpisi budu bar na još jednom jeziku osim srpskom, što je vrlo redak slučaj u Vojvodini. Što se tiče pristupačnosti, nema primera radi nijednog označenog puta za treking na Deliblatskoj peščari ili biciklizam. Carska bara ne poseduje niti jedan savremeni brod kojim bi se moglo ploviti, posmatrati ptice i uživati u ovom prirodnom rezervatu.

#### DOGAĐAJI ZNAČAJNI ZA TURIZAM (*Events*)

Događaji su turistički produkti koji mogu privući veliki broj turista mada na kratko vreme. Već sada u Vojvodini postoji jedan produkt, muzički festival *Exit*, koji je u samo nekoliko godina postigao velike dimenzije i postao jedan od najpopularnijih događaja u Evropi.

Događaj je kontinuirana aktivnost koja se događa jednom godišnje, a koja promoviše turizam određene destinacije putem privlačne snage samog događaja. Da bi postali deo turističke ponude neke destinacije, događaji po pravilu moraju da privlače učesnike i posmatrače koji nisu deo lokalne zajednice. Na starom kontinentu, u Evropi, postoje brojni događaji, a najpoznatiji su: *Oktoberfest* u Minhenu, karneval u Veneciji, trka bikova u Pamploni. Iako se događaj po pravilu održava samo jednom godišnje, on ima neobično jak uticaj na kreiranje imidža o nekoj destinaciji.

Glavni tipovi događaja su (SRTRS, 2005):

- kulturne proslave (festivali, karnevali, verske manifestacije, parade),

- umetnost i zabava (koncerti, izložbe, ceremonije),
- ekonomija i trgovina (sajmovi, berze, izlaganja, sastanci i konferencije),
- sportska takmičenja (profesionalna ili amaterska),
- obrazovanje i nauka (seminari, kongresi),
- rekreacija (igre i druge vrste zabave),
- politika i država (inauguracije, konferencije) i
- privatni događaji (godišnjice, porodična okupljanja).

Turisti koji dolaze na takve događaje čine najširu populaciju, a njihova poseta znači treći ili četvrti odmor u godini. Mogu da budu mladi, ali i stariji, individualci i grupe, parovi. Pored događaja dodatna stimulacija su im šoping, gastronomija i noćni život. Jako su osetljivi na odnos kvalitet/cena. U određenoj destinaciji najčešće ostaju između tri i pet dana. U poslednje vreme povećanje tog tipa putovanja je zbog tzv. *low cost* avio kompanija koje omogućavaju brz i jeftin pristup nekoj određenoj destinaciji. Ono što je najbitnije je činjenica da se preko 80 % učesnika određenog događaja vraća na taj isti događaj i obično sa sobom povede prijatelje i poznanike (SRTRS, 2005).

Što se događaja u Vojvodini tiče, oni su nabrojani u prethodnom poglavlju. Već je rečeno da je najpoznatiji događaj *Exit* u Novom Sadu koji je bitan za razvoj turizma upravo zbog promocije grada Novog Sada i Vojvodine u svetu, mada postoje kritike da grad premalo zaradi u odnosu na broj učesnika festivala. Mnogi kritikuju samo mesto gde se *Exit* održava, a to je Petrovaradinska tvrđava. Verovatno i jeste tako, jer takav masovni skup nije za tvrđavu, bolje rešenje bi bilo Ribarsko ostrvo ili sličan kraj u gradu.

Vojvodina ima i drugih događaja, ali su oni uglavnom lokalnog značaja. Neki su jedinstveni u svetu pa bi ih trebalo kao takve svetu i predstaviti čime bi postigli veću prepoznatljivost van granica Vojvodine i privukli pažnju što većeg broja stranih gostiju. Primeri takvih manifestacija i događaja su Gusanijada u Mokrinu ili dani ludaje u Kikindi. Ljudi u Vojvodini i njihov način života je sklon manifestacijama. Ako tome dodamo još prirodno gostoprimstvo, onda ne treba puno uraditi kako bi iz tih domaćih festivala i manifestacija nešto i zaradili.

## NAUTIČKI TURIZAM

Nautički turizam je jedan od turističkih produkata u svetu koji postaje sve popularniji. Nautički proizvod deli se na 1) more i aktivnosti vezane za more i 2) mirne vode (reke, jezera)



i aktivnosti vezane za mirne vode. Nautički proizvod ne znači samo plovidbu rekama ili jezerima, već i korišćenje svih objekata nautičke infrastrukture i svih komplementarnih proizvoda i usluga u funkciji turizma (marine, pristaništa i vezovi, smeštaj, restorani, zabava, kultura). Ovaj proizvod predstavlja drugi ili treći odmor u godini i u proseku traje između 5 i 10 dana. Sve popularnija su kružna putovanja rekama kroz više zemalja i upravo tu svoje mesto može da potraži i TD Vojvodini.

Za razliku od morskog »*cruisinga*«, na rečnom se tokom dana plovi, a noću zaustavlja u pristaništima. Gosti na krstarenjima imaju mogućnost da na takvim mestima gde brod stoji mogu izabrati neki od brojnih izleta koje im nudi brodska ekipa. Ona saraduje sa lokalnim agencijama koje izvide izlete, a koji mogu biti kulturnog značaja ili nekog specijalnog interesa (posmatranje ptica, treking, biciklizam, folklorni šou). Što se više zanimljivih izleta gostima na brodu nudi to je krstarenje zanimljivije i destinacija kao takva. Kruzing rekama je u porastu (11 % više u 2003. u odnosu na 2002. godinu). Najpopularnije reke za krstarenja u svetu su Dunav, Nil i Jangce. Prosečna dužina trajanja krstarenja iznosi 9,7 noćenja, a prosečna cena krstarenja iznosi 124 £ po danu. Rečno krstarenje predstavlja drugi ili treći godišnji odmor, gosti dolaze uglavnom iz urbanih sredina, prosečno su visoko obrazovani, stari između 25 i 55 godina (parovi su najzastupljeniji u grupi 45 – 55 godina, grupe prijatelja 25 – 35, a individualci u grupi od 35 – 45). Krstarenje rekom znači odmor u sigurnoj okolini, uživajući u lepotama krajeva, gastronomiji (sva krstarenja su poznata po izuzetno dobroj kuhinji) i zabavi (na brodu ili obali). Pored toga gosti žele određene aktivnosti (izleti, šoping...) (SRTRS 2005).

Vojvodina se nalazu uz najpopularniju reku za krstarenja u svetu, Dunav, što predstavlja izuzetne mogućnosti za razvoj nautike, pogotovo krstarenja. Ako pogledamo broj brodova koji se zaustavljaju u Novom Sadu, možemo zaključiti da su ta pristajanja u porastu. Po svim kriterijumima Novi Sad zaslužuje malo uređenije pristanište, možda čak i terminal gde se gosti iskrcavaju. U tom slučaju tamo bi se mogli smestiti menjačnica i trgovinice sa tradicionalnim suvenirima i svim ostalim materijalom koji traže turisti. Na Dunavu bi uz to trebalo sagraditi više pristaništa, tamo gde se u blizini nalazi neki značajan grad ili druge mogućnosti za izlete. Tako je nedavno otvoreno pristanište u Apatinu, odakle brodski turisti mogu otići na izlete u Sombor, Suboticu, Palić i Gornje Podunavlje. Slično pristanište je u planu i kod Titela na Tisi (za izlete u Idvor i Kovačicu, te Titelski breg i Banatsku peščaru), a moglo bi i kod Banatske Palanke (za izlete u Belu Crkvu i Vršac).

Za sada je ponuda izleta jako slaba, a takođe i ponuda suvenira. U samoj blizini reke gde pristaju brodovi nema ni jedne prodavnice tradicionalnih suvenira, razglednica i dr. Što se izleta tiče gosti obično idu u uobilazak grada peške, neorganizovani i sami. Često ostavljaju utisak da izgubljeni lutaju gradom i tako često propuštaju mnoge zanimljive objekte ili turističke atrakcije. Sem toga, u ponudi su i Fruškogorski manastiri, zatim Sremski Karlovci sa degustacijama vina, kao i Petrovaradin. Strani gosti vole folklorne plesove i tradicionalnu muziku, tipičnu hranu i slatkiše pa bi ih trebalo što pre uvrstiti u ponudu grada.

Za sada je tržište rečnog krstarenja u rukama stranih, specijalizovanih tur-operatora, što znači da lokalni turistički radnici nemaju velikog uticaja na itinerere i na vreme koje se neki brod zadržava u Vojvodini. Najverovatnije bi se kvalitetnijom ponudom turistički brodovi zadržavali u pristaništima duže vreme, a samim tim turisti bi trošili više što je želja i cilj svakog uspešnog turističkog menadžera. Najbolje bi bilo kada bi jedna jača vojvođanska firma (može i deoničko društvo) nabavila ili izgradila nekoliko rečnih brodova različitih veličina za krstarenja Dunavom. Tek tada bi se moglo krstarenje organizovati tako da bi u to uključili što veći broj lokalnog stanovništva pri čemu bi imali veći uticaj na formiranje itinerera bilo međunarodnih ili domaćih, uključujući veći broj zemalja (Mađarsku i Rumuniju). Takođe bi se mogao formirati potpuno novi turistički produkt: kružno putovanje (Dunav-Tisa i DTD kanal) i upoznavanje Vojvodine, pri čemu bi se noćenja organizovala umesto po hotelima na brodu. Iz razgovora koje je autor disertacije vodio sa rukovodećim kadrovima u Vodama Vojvodine može se zaključiti da takve mogućnosti postoje, na primer na liniji gde bi se sa Tise kod Novog Bečeja skrenulo kanalom DTD u smeru Srbobrana, Vrbasa, pored Savinog Sela, Srpskog Miletića prema Somboru i Dunavu. Taj put je za sada nespreman i nesređen i potrebno je izraditi svu potrebnu turističku infrastrukturu uz kanale kako bi taj vodeni put postao moguć i ujedno turistima zanimljiv. Ne smemo zaboraviti, da je Vojvodina pokrajina sa najgušćom mrežom voda (reka) u Evropi i tu prirodnu prednost treba svakako bolje iskoristiti. Izgled neke pokrajine je potpuno drugačiji viđen sa broda na reci nego iz autobusa na putevima, gde je svakodnevna gužva sve veća, a saobraćaj sve gušći. Tu se ne radi samo o velikim brodovima nego i manjim poput hidroglisera, kojima bi se moglo formirati nekoliko novih produkata kojih za sada još nema. Za sada Vojvodina još nije iskoristila svoj adut, a to je najpopularnija reka na svetu što se krstarenja tiče. Iz rezultata anketnog istraživanja vezanog za kompetitivnost TD Vojvodine među turističkim stakeholderima, jasno je uočljivo da je po tom pitanju TD Vojvodina potpuno nekompetitivna, a rečno krstarenje predstavlja trenutno za TD Vojvodinu jednu veliku propuštenu šansu.

## TURISTIČKI PROIZVODI POSEBNIH INTERESA

Posebni interesi kod pravljenja turističkih ponuda postaju sve popularniji u poslednjih nekoliko godina. Savremeni turisti traže svake godine nova iskustva, nove destinacije, a i nove emocije vezane za putovanja. Fond specijalnih interesa je beskrajan, samo treba iskoristiti prirodne prednosti i potencirati regionalne osobenosti kako bi se odvijali i izdigli iznad onih koje nude konkurencijski slične destinacije. Ovakve programe treba dobro osmisliti, paketirati nešto što je jedinstveno i učiniti ih savršenim i savremenim proizvodom pa ga zatim na pravilan način uz dobar marketing lansirati na međunarodnim tržištima.

Turistički proizvodi posebnih interesa uglavnom predstavljaju tržišne niše i nisu glavni razlog odmora u nekoj određenoj destinaciji nego se često tretiraju kao dopunski proizvod i najčešće su vezani za prirodu i kao takvi događaju se na otvorenim prostorima. Turistički proizvodi posebnih interesa mogu biti odlučujući faktor za produženje boravka u samoj destinaciji što je cilj mnogih turističkih menadžera pošto se samim produžetkom boravka povećava i turistička potrošnja. U pitanju je veći broj sportskih aktivnosti koje uključuju i određeni stepen rizika i adrenalina. Neki od tih proizvoda vezani su za sezonu (skijanje zimi, kampovanje leti), ali mnogi nisu sezonski zavisni i kao takvi su još zanimljiviji.

Kakvi su tipovi turista koji imaju specijalne interese i koji traže nove vrste izazova i ličnih ispunjenja? Turisti koji preferiraju blage aktivnosti su stari između 36 i 55 godina, a oni koji se odlučuju za grube aktivnosti su mlađi i imaju između 26 i 35 godina. Uglavnom su i jedni i drugi, višeg obrazovanja i raspoložu srednjim ili višim prihodima. Obično dolaze iz urbanih sredina i vole prirodu (SRTRS, 2005).

Među potencijalnim zahtevima i posebnim interesima koje bi vojvođanski turizam mogao da razvije ili osavremeni je **kampovanje** uz obale reka i jezera. Savremeni kampovi ne predstavljaju samo prostor za šatore ili kamp-prikolice već i čitavu infrastrukturu. Postojeći kampovi u Vojvodini nisu na nivou zapadnoevropskih kampova i puno toga treba još da se uradi da bi to postali.

Nadalje, treking ili **pešačenje** koje postaje sve popularnije u svetu, takođe bi moglo da se razvije, a idealna mesta za to su nacionalni parkovi (Fruška gora) ili specijalni rezervati prirode ili geološki zanimljiva područja poput Titelskog brega, gde postoje planovi za izgradnju pešačkih staza uz najosetljivije, ali i najzanimljivije delove Titelskog brega koji se nalaze uz samu reku Tisu. Za osposobljavanje i označavanje pešačkih staza nije potrebno mnogo ulagati, ali puteve treba dobro označiti i opremiti ih info kartama kako bi se svaki

turist, i onaj koji dolazi po prvi put na neku maršrutu mogao orijentisati na stazi. Takvim putem moguće je više i potpunije uživati u netaknutoj prirodi i posmatrati život u njoj.

Vojvodina je zbog svoje konfiguracije idealna za razvoj **biciklizma**, mada je ta vrsta sporta i turističke ponude nedovoljno ili nikako razvijena. Turisti koji se bave biciklizmom ne traže puno: dobro označene i sigurne puteve ili staze za bicikliste, adekvatan smeštaj i svu onu infrastrukturu koja je potrebna na putu kako bi vožnja bila što udobnija. Za sada je u Vojvodini relativno malo puteva za bicikliste u gradovima, a van gradskih naselja ih nema.

**Rečne ekspedicije** su takođe proizvod posebnog interesa koji ima izuzetno dobre prirodne mogućnosti, ali nedostaje infrastruktura poput marina i molova, a nedostaju i brodovi kojima bi turisti mogli otkrivati Vojvodinu vodenim tokovima. Uz rečne ekspedicije naravno idu i svi drugi sportovi na vodi, kao što je vožnja kanuima, čamcima, veslanje, splavarenje...

**Jahanje** postaje sve popularnije kako kod nas tako i u svetu. Za sada postoje ergele poput Zobnatice, a jahanje je moguće na nekim salašima (kao na primer Salaš 137). U Vojvodini ima još mesta gde bi se taj popularni sport i konjičke aktivnosti mogle razvijati: na primer u nacionalnom parku Fruška Gora, uz Dunav i ostale reke, ili na Titelskom bregu (Slika 7.3.).

U Vojvodini postoje i mogućnosti za **letenje balonima**, koje takođe u svetu postaje sve popularnije. Letenje motornim zmajem nad Titelskim bregom takođe može postati jedna od nezaboravnih uspomena koje bi turisti poneli sa sobom (Slika 7.2.).



*Slika 7.2. Let zmajem nad Titelskim bregom (Foto: I. Mulec)*

Od preostalih sportskih aktivnosti dobro je razvijen lovni turizam i nešto manje ribolovni. Lovci, uglavnom iz inostranstva, dolaze u vreme sezone lova na srne, fazane, jarebice i baziraju se uglavnom na najpoznatija lovišta poput Karađorđeva. Sezonski karakter lovnog turizma je očigledan, a za povećanje broja turista možda bi za početak Karađorđevo moglo postati lovište otvorenog tipa.



*Slika 7.3. Ergela Zobnatica (Foto: I. Mulec)*

Kako bi kupovina specijalnih proizvoda postala sve popularnija potrebne su specijalizovane agencije koje se bave isključivo tim turističkim proizvodima. Inače se takav tip produkta komercijalizuje putem oglasa u specijalizovanim revijama, preko interneta, ali najbolja reklama je »od usta do usta«.

## RURALNI TURIZAM

Ruralni turizam u savremenom svetu koji je sve više urbanizovan, postaje omiljen način za bežanje od gradske vreve i za odmor. Ruralni turizam se po pravilu odvija u ruralnoj okolini i organizovan je od strane ruralnog stanovništva koje se prvenstveno bavi poljoprivredom, a turizam im predstavlja dodatnu zaradu. Najpopularniji ruralni turistički kapaciteti su oni, koji se nalaze u neposrednoj blizini velikih gradova (2-3 sata vožnje od

grada) ali još uvek u sačuvanoj prirodnoj sredini. Pogotovo ako je to mesto uz obalu nekog jezera, u planinama ili uz reku onda je popularnost još veća. Uz ruralni turizam idu sve tradicionalne aktivnosti iz svakodnevnog života uz pratnju tradicionalnog gostoprimstva. Rezultati anketnog istraživanja vezanih za gostoprimstvo pokazali su izuzetne prednosti koje ima TD Vojvodina. Tri od četiri indikatora bili su ocenjeni pozitivno ili bolje od konkurencije i to je činjenica na kojoj treba raditi i dalje. Samo je jedan indikator bio ocenjen negativno, a to je nepostojanje programa o razvoju gostoprimstva lokalnog stanovništva, što to je veoma potrebno kod ruralnog turizma, jer vlasnici ruralnih kapaciteta obično dolaze iz ruralnih sredina i sem izuzetaka ne pozanju savremene trendove u razvoju turizma. Autentičnost može biti prilika, ali i nedostatak. Pogotovo treba raditi na permanentnoj edukaciji zaposlenih u turizmu, i na učenju stranih jezika bez kojih ruralni turizam može računati samo na domaće goste.

Turisti koji preferiraju odmor u pretežno ruralnim sredinama su oni koji žive u velikim gradovima i traže mir i tišinu usporenog ritma ruralnih područja. Produkt ruralnog turizma može biti treći ili četvrti odmor u godini, i može biti samo kraći ili produženi vikend (međutim, čest je slučaj da traje i do desetak dana). Gosti koji se odlučuju za taj oblik odmora traže personalniji odnos za razliku od većih hotelskih kompleksa ili krajeva masovnog turizma, a najpopularniji su krajevi sa očuvanom seoskom okolinom (sačuvana tradicionalna arhitektura i čista priroda). Tražnju u velikoj većini predstavljaju domaći gosti i strani rezidenti.

Ruralni turizam je od svih kontinenata najviše razvijen u Evropi sa 190.000 smeštajnih objekata i sa 1,7 miliona kreveta. Pri tome se 98 % svih registrovanih smeštajnih kapaciteta nalazi u državama članicama Evropske Unije. Najveća receptivna kao i emitivna tržišta ruralnog turizma u Evropi su Francuska, Nemačka, Austrija, Velika Britanija i Italija (SRTRS 2005).

Ono što je karakteristično za ruralni turizam je relativno niska stopa zauzetosti kapaciteta, koja u proseku iznosi 25 % (ali varira od 10 % do 50 %) i relativno niska cena smeštaja (Grupa autora, 2007). Ono što prati ruralna domaćinstva je dobra domaća kuhinja. Kulinarstvo je na primer po rezultatima ankete vezane za prepoznatljivost TD Vojvodine jako bitan faktor kod potencijalnih turista u fazi izbora TD za odmor. Anketirani su kulinarstvo stavili na drugo mesto od petnaest mogućih aktivnosti koje su od presudnog značaja u fazi odlučivanja i izbora TD za odmor. Pored dobrog kulinarstva odlučujuće za izbor ruralnog turističkog produkta su i druge aktivnosti koje čine boravak u domaćinstvima, pa i sam izbor

određenog domaćinstva, još zanimljivijim. To su ruralna scenografija, odlazak na jezera i reke, obilazak i blizina zanimljivih istorijskih i kulturnih atrakcija, lov i ribolov, pa vožnja čamcem, biciklizam, jahanje, pešačenje...

Kako bi ruralni turistički proizvod postao sve popularniji, jako je bitno da se kreira kalendar lokalnih događaja, slavlja i festivala s ciljem unapređenja prodaje na domaćem, ali i na stranom tržištu. Na području ruralnog turizma Vojvodina ima izuzetne prednosti i mogućnosti. Ovde postoji institucija salaša, koja je na neki način postala simbol Vojvodine kao regije. Dosadašnja ponuda je raznolika, a kvalitet i standardi takođe. Bilo bi dobro ako bi se definisao do potpunosti pojam salaša, i ako bi ga još više produbili i objasnili. Vojvodina ima poznatu ruralnu okolinu, a postoje i cela sela koja bi mogla u celini biti pretvorena u etno sela sa domaćinstvima koja bi se delimično ili isključivo bavila turizmom. Lep primer dobro sačuvanog sela su Šatrinci u Sremu. Sa specijalnim programima obrazovanja mogli bi domaćine obrazovati u svrhe ruralnog turizma i tako formirati mogućnosti za još veći razvoj tog oblika turizma, a time bi usporili egzodus mladog stanovništva sa sela u gradove.



*Slika 7.4. Prilaz salašu 137 (Foto: I. Mulec)*

Kako bi postigli veći nivo usluga na salašima potrebno je uvesti specijalnu kategorizaciju za salaše i ostale oblike ruralnih domaćinstava. Tako bi se stvorila

konkurentnost i želja za poboljšanjem kvaliteta samih usluga među domaćinima, od čega bi najveću korist imali upravo turisti.

## JEZERA I PLANINE

Vojvodina kao pretežno ravničarska zemlja sa samo nekoliko brežuljaka te ne može razviti planinski turizam, ali zato može razviti pešački turizam jer treking u svetu postaje sve popularniji, a za to nisu potrebne baš planine. U Vojvodini postoje izuzetno lepi predeli ili zaštićena područja gde bi se mogli organizovati trekinzi po nedirnoj prirodi, na primer po Titelskom bregu, Deliblatskoj peščari itd. U Vojvodini se može razviti i jezerski turizam. Turistički centri na obalama jezera u svetu u poslednjih petnaest godina razvili su svoje kapacitete i programe, a ponudu proširili na celu godinu. Programi jezerskih produkata sastoje se iz rekreativno-odmorišnih aktivnosti i dele se na letnje i zimske. Letnji odmor na jezerima najčešće je treći odmor u godini i traje od 7 do 14 dana. Glavni motiv dolaska je vezan za jezero, odmor na suncu i čistom vazduhu, a sekundarni motivi su gastronomija, te prirodne i kulturne atrakcije.



*Slika 7.5. Majkin salaš nadomak Subotice (Foto: I. Mulec)*



Najveći deo tržišta letnjeg odmora na obalama jezera apsorbuju Italija, Francuska, Nemačka, Italija, Velika Britanija i Austrija. Ciljna grupa turista koji predstavljaju taj tržišni potencijal u glavnom su stari između 35 do 50 godina, sa decom starosti od 6 do 13 godina. Ovaj produkt je vezan uz letnje i zimske školske raspuste, pri čemu se radi o porodicama sa nadprosečnim prihodima. Privuče ih dobra turistička ponuda i brojne dopunske aktivnosti poput škole jahanja, jedrenja, biciklizam, pešačenje, razgledanje prirodnih i kulturnih atrakcija u okolini (SRTRS, 2005).



*Slika 7.6. Jezero kod Bačke Topole (Foto: I. Mulec)*

U Vojvodini postoji veliki broj jezera, ali je najpozantije i sa najboljom infrastrukturom Palićko jezero. Ostala jezera su bez ikakve turističke infrastrukture ili je ona u jako lošem stanju (na primer, hotel Sibila na jezeru Carska Bara) i kao takva u potpunosti neupotrebljiva i nespremna na dolazak stranih gostiju. Jezerima takođe treba dati osobine i srediti puteve kako bi posetioци mogli bolje uživati u prirodi.

Uz potrebnu infrastrukturu koju treba izgraditi treba razmišljati i o dopunskim turističkim proizvodima kako bi turističku sezonu, koja je na primeru jezerskog turizma izuzetno vezana za leto, produžili.

## ZDRAVSTVENO-BANJSKI (SPA) I RELAKSACIONI (WELLNESS) TURIZAM

Zdravstveni turizam postaje sve popularniji u svetu, jer je savremeni čovek svestan da je dobro zdravlje uslov za uspešan rad. Mladi i uspešni menadžeri izloženi su svakodnevnom stresu koji narušava zdravlje i svest o tome je sve veća, pa se zato mnogi okreću turističkim produktima s tog područja.

Bitna razlika između zdravstvenih i wellness turističkih proizvoda je u tome, što je zdravstveni turizam vezan za klijente sa zdravstvenim problemima, za one koji koriste terapije i najrazličnije tretmane kako bi poboljšali svoje zdravstveno stanje. S druge strane, wellnessom se služe turisti koji su sasvim dobrog zdravstvenog stanja, a imaju želju da ga takvog i sačuvaju. Kako prvi tako i drugi turistički proizvod nisu sezonskog značaja već traju tokom cele godine. Do nedavno wellness je važio za tipično ženski turistički proizvod, međutim takvo mišljenje se u praksi promenilo i sada u svetu wellness programi postaju jednako muški kao i ženski. Wellness još uvek ima predznak luksuznog produkta. U svetu postaju sve popularniji medicinski zasnovani programi koji mogu biti deo spa ili wellness produkta. U svetu su takođe poznate destinacije poput Kube, gde njihovi »lekari« izvode operacije na očima, (poznata »operacion milagro«), strani turisti dolaze u Sloveniji na popravljavanje zuba i tako dalje. U manjoj meri se zdravstveni turizam pojavljuje i u Vojvodini, gde dolaze Italijani na korišćene relativno jeftinih zubarskih usluga.

Međunarodno banjsko udruženje je definisalo sedam vrsta banjsko-relaksacionih (spa/wellness) kapaciteta:

- *Club Spa*: prvenstvena namena su fitness i spa usluge na dnevnoj bazi,
- *Cruise ship Spa*: spa centar na brodu za kružna putovanja, pogotovo na većim brodovima koji krstare morima i okeanima, a u nešto manjem obliku na rečnim brodovima zbog ograničenih kapaciteta,
- *Day Spa*: raznoliki spa centri sa uslugama na dnevnoj bazi,
- *Medical Spa*: sa kompletnim zdravstvenim i wellness uslugama,
- *Mineral Springs Spa*: u svojoj ponudi imaju prirodne mineralne, termalne i druge izvore,
- *Spa Resort hotel*: hoteli sa spa, fitness i wellness uslugama i
- *Destination Spa*: resorti ili hoteli koji pružaju klijentima mogućnost da odaberu između aktivnosti za poboljšanje životnog stila kao i poboljšanje zdravstvenog stanja.

Evropsko banjisko-relaksaciono (spa/wellness) tržište se sastoji od 1.200 različitih spa centara, među kojima je najveće pojedinačno tržište Nemačka sa 40 % udela. Srednja i Istočna Evropa raspolažu sa preko 400 objekata, odnosno 75.000 kreveta. Na osnovu učešća stranih noćenja u ukupnim noćenjima pojedine države na prvom mestu je Mađarska, sledi Slovenija i Češka. Prosečna dužina boravka na tržištu regiona je 11,3 noćenja za domaće goste, a za strane 8 dana, pri čemu su gosti najduže boravili u Češkoj (18,7 dana za domaće, a za strane 11,1 dana), te Poljskoj (domaći gosti 15,2 dana, a strani 11,1 dan) dok je najkraći boravak zabeležen u Mađarskoj (domaći gosti 3,2 dana, a strani 4,1 dan) (SRTRS, 2005).

Glavni motiv dolaska turista u spa resorte je relaksacija i rekreacija, najrazličitiji beauty tretmani, i zdravstveni tretmani (smanjenje težine, rehabilitacija...). Gosti se bave najrazličitijim aktivnostima unutar hotela (bazeni, fitnes centri, saune...), ali i na otvorenom. U poslednje vreme jedna od najpopularnijih aktivnosti je golf, zatim biciklizam i pešačenje. Gosti koji dolaze u spa centre često idu na izložbe, koncerte, pa zato najpoznatiji i najprestižniji centri organizuju koncerte i izložbe, kako se gosti kod njih ne bi dosađivali. Jako bitan deo spa centara su i butici, jer je šoping jedna od najomiljenih delatnosti tih gostiju.

Najpoznatiji spa centar u Vojvodini je jezero Palić sa najdužom tradicijom i najvećim mogućnostima za razvoj savremenih spa i wellness produkata. Svi ostali zdravstveni centri (Kanjiža) su prvenstveno centri sa zastarelom opremom i infrastrukturom i kao takvi nisu u stanju da prime strane goste koji traže luksuzan i savremeni servis. Turizam Vojvodine ima mogućnosti da razvije savremene wellness proizvode, ali će cena za izgradnju infrastrukture biti visoka i prema tome i vreme dok se ne postigne taj nivo je još daleko od sadašnjosti. Najbolje bi bilo pridobiti strane investitore, koji imaju već iskustva sa spa centrima.

Jedan od bitnijih razloga su nerešeni problemi u vezi sa vlasništvom. Bez podrške vladinih institucija i resornih ministarstava projekti osavremenjavanja vojvođanskih spa centara neće biti uspešni.

## **7.2. SWOT ANALIZA**

Da bi organizacija, odnosno preduzeće u turizmu, a u našem primeru turistička destinacija, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta, bila sposobna da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, odnosno da osigura svoj kontinuirani uspeh, neophodno je da u procesu strategijske analize, strategijskog izbora i strategijske promene

koristi različite metode, koncepte, »alate« i tehnike. Upravo to doprinosi da strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept. Teoretičari i praktičari u turističkoj delatnosti, ali i u menadžmentu uopšte, obično navode i koriste mnoge metode među kojima je SWOT analiza jedna od najbitnijih (Čerović, 2003).

SWOT analiza sve češće se upotrebljava kao metoda u objašnjavanju stanja turizma i u pripremama streteških razvojnih planova i formulisanju buduće strategije koje možemo izgraditi na osnovu konkurencijskih prednosti. SWOT na srpskom jeziku znači: *Strength* = prednost (snaga), *Weakness* = nedostatak (slabost), *Opportunity* = povoljnost, šansa (prilika) i *Threats* = nepovoljnosti (pretnje). Prednosti i nedostaci vezani su za interne faktore unutar same TD na koje turistički menadžeri imaju uticaj i mogu ih promeniti, a povoljnosti i nepovoljnosti odraz su spoljašnjih faktora koji se dešavaju van same destinacije i na koje turistički menadžeri nemaju nikakav uticaj. Upravo zbog toga je jako bitno da ih uspešni menadžeri poznaju ili na vreme prepoznaju kako bi se mogli prilagoditi ili pravovremeno odreagovati. To mogu biti promenjena politika vlade, promena turističkih prozoda kod konkurentnih turističkih destinacija, ratno stanje, teroristički napadi ili na primer erupcija vulkana kao jedan od zadnjih eklatantnih primera iz prakse, koji je upozorio ceo svet kako je turizam zapravo jedna jako osetljiva i brzo ranljiva industrija.

SWOT analiza se odnosi na detaljniju procenu destinacije i njene okoline. Ona predstavlja krajnju fazu analize stanja, a ne početnu, stanje u kojem se nalazi destinacija za vreme SWOT analize u odnosu na okolinu u kojoj se nalazi. SWOT analiza ne znači strategiju i ne donosi zaključke već samo osnovu za planiranje budućeg razvoja TD. Formulisanje strategije je strateški proces koji predstavlja sledeću fazu. U SWOT analizi potrebno je strateški fokusirati se na one faktore koji su imali veliki uticaj na razvoj turizma i turističkih aktivnosti u TD u prošlosti i one koji će najverovatnije imati veliki uticaj u budućnosti. Najviše pažnje treba usmeriti na one faktore koji podižu turističku destinaciju iznad konkurenata (Evans, 2003).

Pogledajmo sada koje su **PREDNOSTI** turizma u TD Vojvodini na kojima treba temeljiti budući razvoj. Prednosti su izdvojene iz rezultata anketnog istraživanja vezanog za kompetitivnost TD Vojvodina.

- najjača prednost turizma u TD Vojvodina su ljudi (pogotovo mladi), pozitivan odnos prema turistima i turizmu uopšte,
- otvorenost lokalnog stanovništva prema strancima,

- gostoprimstvo, te iskren emotivni odnos kojeg steknu gosti za vreme svog boravka u Vojvodini,
- činjenica da lokalno stanovništvo podržava razvoj turizma
- geostrateški položaj Vojvodine, uz dobre međunarodne puteve (jednostavna pristupačnost) i na obalama velikih reka, pogotovo Dunavu,
- Vojvodina ima prirodne resurse koji pogoduju razvoju turizma
- flora i fauna su raznoliki
- relativno velik broj različitih oblika zaštićene prirode: nacionalnih parkova, rezervata prirode i drugih zaštićenih područja
- Vojvodina ima izuzetno kompetitivne kulturne resurse i kulturno nasleđe koje je posledica multikulturalnosti TD
- Vojvodina je Evropa u malom sa raznolikim stanovništvom
- bogato kulturno stvaralaštvo i sklonost slavlju
- kvalitet i raznolikost festivala koji otkrivaju vojvođanski hedonizam i opuštenost
- zanimljiva i raznolika lokalna arhitektura
- raznolikost turističke ponude na malom prostoru
- dobra gastronomska ponuda, a u poslednje vreme sve bolja enološka kultura.

S druge strane, **NEDOSTACI** turizma u TD Vojvodini su sledeći:

- neprepoznatljivost destinacije kao i poddestinacija uopšte: na međunarodnom tržištu još uvek ne postoji ime Vojvodine
- ograničena saobraćajna dostupnost Vojvodine ili njenih pojedinih delova, kao posledica nedostatka blizine međunarodnog aerodroma i *low cost* avio-prevoznika,
- loša infrastruktura: nezavršeni ili stari autoputevi i ostali drumovi, kao i opšte zapuštena železnička i rečna infrastruktura
- vodotokovi u Vojvodini su izuzetno slabo iskorišćeni za razvoj turizma
- nedostatak nacionalne vizije razvoja turizma u buduće
- nepovezanost turističke ponude
- neoblikovani i nepostojeći integralni turistički produkti
- nedostatak profesionalnih kadrova na svim područjima turističkih delatnosti (internacionalno kvalifikovanih hotelskih i turističkih menadžera u novim turističkim zanimanjima: animacija, zabava, manifestacije, tematski parkovi, interpretacioni centri)

- niska mobilnost radne snage i nefleksibilnost sistema zapošljavanja (sezonski rad, fleksibilno radno vreme)
- nedovoljna saradnja i koordinacija između postojećih interesnih grupa
- loša turistička signalizacija
- loša turistička informisanost, nedostatak turističkog vođenja i interpretacije
- slabo organizovane turističke aktivnosti (na vodi, u prirodi, adrenalinske aktivnosti)
- relativno slab kvalitet, izbor suvenira i raznolikost šopinga
- relativno slaba prepoznatljivost domaćih festivala u inostranstvu
- nekompetitivan kvalitet turističkih usluga
- slabi standardi kvaliteta izvođenja turističkih usluga
- nepostojanje programa za povećanje kvaliteta usluga
- loš nivo etičkih načela u turističkim preduzećima i organizacijama
- slaba poslovna klima u TD Vojvodina
- premalo malih i srednjih, a i snažnih većih turističkih preduzeća
- neprivačnost destinacije za strane investitore
- težak i skup pristup do kapitala
- nedovoljno usklađena i uspostavljena prostorno-urbanistička regulativa i nedovoljna zaštita glavnih prirodnih i kulturnih turističkih atrakcija
- nekontrolisana (divlja) gradnja i neprimenjivanje zakona, kontrole i kaznene politike kod incidenata na području životne sredine
- nedostatak statističkih podataka i informacija za istraživanja
- destinacijska vizija ne uključuje vrednosti svih turističkih partnera
- ne postoji ažurirani inventar svih turističkih atrakcija, usluga i objekata u TD Vojvodina
- glavni konkurenti nisu identifikovani i nije poznata njihova turistička ponuda
- izuzetno loš menadžment destinacijskog marketinga
- slaba pouzdanost i reputacija TOV među turističkim partnerima
- slaba efikasnost destinacijskog pozicioniranja
- slaba jasnost destinacijskog imidža
- neefikasno kreiranje turističkih proizvoda
- nepovezanost i slaba saradnja TOV i turističkih preduzeća
- TOV slabo poznaje ciljna tržišta

- TOV se strateški ne povezuje sa drugima TOV
- sve aktivnosti TOV su ocenjene kao nekompetitivne
- slab razvoj ljudskih resursa
- treninzi i edukacija na području turizma ne odgovaraju potrebama savremenih turista
- slabo znanje stranih jezika u turizmu
- nivo i kvalitet turističkih edukacijskih programa vezanih za permanentno obrazovanje zaposlenih u turizmu nije dovoljno dobar

**ŠANSE** turizma u Vojvodini su sledeće:

- postoji interes međunarodnog kapitala za ulaganja u Vojvodinu
- postoji i interes *low cost* avioprevoznika za aerodrom *Nikola Tesla*
- društvene promene u svetu povoljne su za razvoj novih turističkih destinacija
- turistička kretanja idu u pravcu manje znanih ili novih turističkih destinacija kojima pripada i TD Vojvodina
- u Vojvodini postoji nekoliko manjih aerodroma, koji bi se uz manje investicije mogli osposobiti za primanje čarter letova i *low cost* kompanija
- opšti, deklarativni interes vlade za projekte infrastrukture
- Vojvodina može postati lako dostupna destinacija
- Vojvodina može postati destinacija sa individualnom i raznolikom ponudom
- relativna razvijenost državno-turističkih organizacija
- relativno dobra etička povezanost sa izvornim tržištima i dijasporom
- destinacijska vizija uključuje vrednosti lokalnog stanovništva
- turistička politika, planiranje i razvoj se uklapa sa vizijom razvoja Pokrajine
- turistički razvoj je uključen u opšti ekonomski razvoj
- postojeće regulative i zakonodavstvo vezano za zaštitu životne sredine i kulturno nasleđe su dobri
- relativno dobra politička stabilnost destinacije i okruženja
- turistička ponuda TD je cenovno kompetitivna
- nivo sigurnosti turista u turističkoj destinaciji je izuzetno kompetitivan
- sveukupna ocena atraktivnosti TD Vojvodine je kompetitivna

I na kraju, **PRETNJE** koje postoje u razvoju turizma u Vojvodini su sledeći:

- nerazumevanje države za razvoj i značaj turizma
- nerazumevanje lokalnih zajednica za razvoj turističke delatnosti

- nivo i kvalitet turističkih edukacijskih programa studija turizma na fakultetima nije dovoljno dobar
- privatni i javni sektor nije svestan bitnosti održivog razvoja turizma
- istraživanja i prećenje uticaja razvoja turizma na životnu sredinu ne postoje
- postojeće regulative i zakonodavstvo vezano za zaštitu životne sredine i kulturno nasleđe nisu dovoljno ispoštovani u praksi
- slaba pravna država i nepoštovanje zakonodavstva
- nedostatak domaćih i inostranih izvora za finansiranje neophodno potrebne infrastrukture
- gubitak potencijalnih, tranzitnih gostiju zbog slabe informiranosti i slabe signalizacije na putevima
- neispunjavanje očekivanja stranih turista zbog lošeg kvaliteta usluga
- jeftinije destinacije sa sličnom ponudom
- velika svetska ekonomska kriza
- nekompetitivnost TD Vojvodina u odnosu na najbliže konkurente
- neprepoznatljivost TD Vojvodina
- neprepoznatljivost turističkih proizvoda Vojvodine u svetu
- neprepoznatljiv imidž TD u svetu
- nepostojanje privatno-državnog partnerstva.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da su velike prednosti TD Vojvodine izuzetno bogati nasleđeni prirodni i kulturni resursi na koje treba staviti sve svoje adute u budućem razvoju i načiniti revolucionarni preokret na području turizma. Jedan od najbitnijih nedostataka je loš menadžment na svim područjima delovanja turističke destinacije. Menadžment treba bolje organizovati i u to mora uključiti sve svoje kadrove i snage kako bi što pre postigli konkretne rezultate, sačuvali prirodne i kulturne resurse za buduće generacije, izgradili neophodnu potrebnu turističku infrastrukturu za stvaranje novih integralnih turističkih produkata koje bi onda na profesionalan način predstavili na novim ključnim tržištima uglavnom stranim gostima. U narednom poglavlju biće reči o savremenim modelima menadžmenta koje bi bilo potrebno upotrebiti u TD Vojvodina kako bi Vojvodina postala kompetitivna i poznata turistička destinacija.



## **8. PREPOZNATLJIVOST I KOMPETITIVNOST TURISTIČKE DESTINACIJE VOJVODINA**

Istraživanje vezano za prepoznatljivost i kompetitivnost turističke destinacije Vojvodina je sprovedeno u dva dela. Prvi deo istraživanja je vezan za imidž i prepoznatljivost TD Vojvodine u svetu. Na početku istraživanja bilo je neophodno saznati da li samo ime TD Vojvodina nešto znači inostranim turističkim agentima. Veoma zanimljivi rezultati koji su dobijeni tokom istraživanja biće predstavljeni u nastavku ovog poglavlja. Drugi deo anketnog istraživanja odvijao se na nacionalnoj teritoriji, uglavnom unutar Vojvodine, mada je nešto odgovora dolazilo iz okruga sa teritorije Centralne Srbije. Pored anketnog istraživanja putem interneta, tokom marta, aprila i maja 2010. godine vođeni su i lični razgovori sa rukovodećim kadrovima i zaposlenima u turističkim organizacijama širom Vojvodine, kulturnim i drugim državnim institucijama, koji rade na području turizma ili na područjima vezanim za razvoj turizma u Vojvodini. Na osnovu toga se došlo do zanimljivih zaključaka koji su pored rezultata anketnog istraživanja poslužili kao osnova za postavljanje modela menadžmenta u TD Vojvodini, sa namerom da iz potencijalne postane razvijena i poznata turistička destinacija.

### **8.1. ANKETNO ISTRAŽIVANJE VEZANO ZA IMIDŽ I PREPOZNATLJIVOST TD VOJVODINA**

Anketu istraživanja imidža i prepoznatljivosti TD Vojvodina, kao jedno od ključnih elemenata svake turističke destinacije smo podelili na dva jezička područja. Prvo jezičko područje je špansko i ono je obuhvatalo ne samo Španiju, nego i celokupno špansko govorno područje Južne i Srednje Amerike. Drugo jezičko područje je englesko i ono se odnosilo ne samo na zemlje gde je engleski službeni jezik, nego i na ostale države sveta u kojima se ne govori španski jezik. Ankete na engleskom jeziku su bile poslate i našim kolegama iz svih bivših jugoslovenskih republika (osim Srbije).

Anketa je sprovedena tokom meseca marta i aprila 2010. godine, popunjavanjem upitnika *on-line* putem internet stranice [www.eSurveysPro.com](http://www.eSurveysPro.com). Kako bi rezultati ankete bili što relevantniji i u cilju dobijanja realne slike prepoznatljivosti destinacije, sa jedne e-mejl adrese bilo je moguće samo jednom popuniti anketu i poslati odgovore u zajedničku bazu podataka. Na ovaj način su sprečene i eventualne malverzacije, odnosno zloupotreba linka u

svrhu slanja više ispunjenih anketa od strane jednog ispitanika. U ovom radu biće predstavljeni rezultati ankete i imidž TD Vojvodine koji je dobijen proučavanjem rezultata ankete sprovedene na španskom i na engleskom govornom području.

Ankete su bile poslate poslovnim partnerima agencije *Van Gogh d.o.o.*, kojom autor disertacije rukovodi, u svetu, uglavnom turističkim agentima i tur-operatorima, kao i ostalim turističkim radnicima. Anketa na španskom jeziku bila je dostavljena na približno 250 e-mejl adresa, dok je anketa na engleskom jeziku poslata na približno 600 adresa bez prethodnog obaveštavanja telefonom. U toku jednog meseca dobijen je 41 odgovor na španskom jeziku, što predstavlja odaziv od samo 16,4 % i 162 odgovora na engleskom jeziku, što predstavlja nešto bolji odaziv koji iznosi 27,0 %. Odaziv je bio relativno nizak, zbog toga što smo ankete slali elektronskom poštom svim našim kontaktima po svetu, bez prethodnog telefonskog poziva. Relativno slab odziv sa španskog govornog područja dokazuje da španske kolege nisu spremne saradivati na naučnom području kome pridaju minorni značaj ili su preopterećeni poslom i nemaju vremena za slične ankete.

### **8.1.1. REZULTATI ANKETNOG ISTRAŽIVANJA VEZANOG ZA IMIDŽ I PREPOZNATLJIVOST VOJVODINE**

Anketa je bila podeljena na dva dela: u prvom delu su traženi podaci vezani za lični profil anketiranih, njihova iskustva i interese vezane za njihova privatna putovanja u inostranstvo, dok su u drugom delu odgovori bili vezani za poznavanje i mišljenje o TD Vojvodini. Na španskom jezičkom području 32 odgovora dobijena su iz Španije, 3 iz Meksika, 2 iz Paragvaja i po jedan iz Kostarike, Urugvaja, Kolumbije i Perua. Na engleskom govornom području dobijeni su odgovori iz 36 zemalja sveta. Najviše odgovora stiglo je iz Slovenije, njih 44, a zatim slede Norveška sa 13, iz Hrvatske 12, Švedske i Italije po 9, sa Islanda i Finske po 6, iz Velike Britanije i Albanije po 5, iz Grčke, Kanade, Češke, Francuske i Holandije po 3, po 2 odgovora su stigla iz Portugala, Brazila, Makedonije, Filipina, Južne Koreje, Australije, Indije i Danske. Po jedan odgovor upućen je iz: Austrije, Kipra, Uzbekistana, Novog Zelanda, Turske, Estonije, Bosne i Hercegovine, Maroka, Irana, Bugarske, Rumunije, Izraela, Etiopije i Tajvana.

**LIČNI PROFIL ANKETIRANIH.** Što se *polne strukture* ispitanih na španskom jeziku tiče, 51,22 % anketiranih je bilo muškog, a 48,78 % ženskog pola. Na engleskom jezičkom području samo 38,51 % anketiranih bilo je muškog, a 61,49 % ženskog pola.

Posmatrano po *starosnim grupama*, procentualno najveću grupu na španskom

području predstavljala je starosna grupa 41-50 godina, sa 41,46 % udela, na drugom mestu je starosna grupa između 31-40 godina starosti sa 36,59 %, na trećem mestu je starosna grupa od 21-30 godina, sa 12,20 %, a na poslednjem mestu je grupa starosti od preko 51 godine sa 9,76 %. Na engleskom području najveću grupu anketiranih predstavljala je najstarija grupa, od 51 godine i više sa 29,18 %, na drugom mestu je grupa 31-40 sa 26,71 %, na trećem starosna grupa 41-50 sa 24,84 % i na kraju je najmlađa grupa 21-30 godina, sa 19,25 %.

Većina anketiranih na španskom jeziku, njih 87,80 % je **zaposleno** u turističkim agencijama (agencije ili tur-operatori), 2,44 % anketiranih radi na području hotelijerstva i restoraterstva, a 9,76 % na raznim drugim područjima vezanim za turističke aktivnosti. Nijedan odgovor nije dobijen od zaposlenih u transportnim preduzećima ili državnim institucijama. Na engleskom jeziku podela anketiranih po mestu zaposlenja bila je drugačija: 55,90 % je zaposleno u turističkim agencijama, 17,39 % radi na području hotelijerstva i restoraterstva, 6,21 % u državnim institucijama, 4,35% u transportnim preduzećima, a 16,15 % u drugim preduzećima.

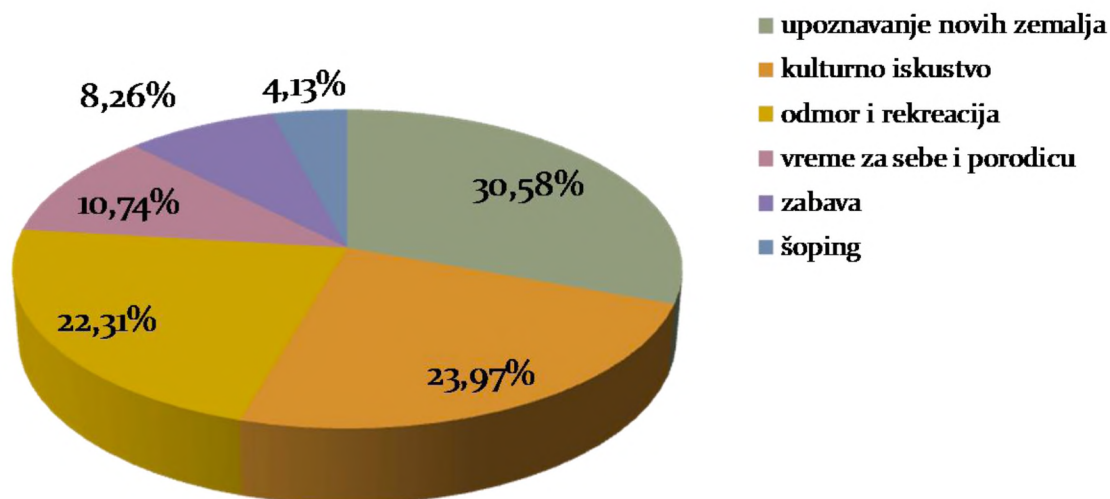
Na pitanje **koliko dugo rade na području turizma**, anketirani na španskom jeziku dali su sledeće odgovore: 24,39 % radi na tom području do deset godina, 41,46 % između 11 i 20 godina, 19,51 % od 21 do 30 godina i samo 14,63 % više od 31 godinu. Na engleskom jezičkom području slika je nešto drugačija: najveći procenat, 39,13 % na području turizma radi manje od deset godina, 29,19 % radi od 11-20 godina, 16,15% od 21-30 i samo 15,53 % više od 31 godinu.

Zanimljiv je bio i prikaz **obrazovne strukture anketiranih** koji su zaposleni na području turizma na španskom jezičkom području: 34,15 % ima završenu srednju ili stručnu školu, 58,54 % ima završen fakultet, i samo 7,32 % anketiranih ima magistraturu. Specijalizanata i doktora nauka nije bilo među anketiranima. Na engleskom području situacija je znatno drugačija: 25,47 % ima završenu srednju ili stručnu školu, 39,13 % ima završen fakultet, 26,71 % ima završene magistarske studije, a 8,70 % doktorat.

Na pitanje **koliko puta godišnje ispitanici putuju u inostranstvo**, na prvom mestu bila je grupa sa 1-2 putovanja godišnje, što čini 51,22 % od ukupnog broja ispitanih, zatim sledi grupa sa 3-5 putovanja godišnje ili 34,15 % i na zadnjem mestu grupa sa po 5 i više putovanja, odnosno 14,63 %. Na engleskom području, prvu grupu sa 1-2 putovanja godišnje predstavlja samo 26,09 % anketiranih, 29,09 % njih putuje u inostranstvo 3-5 puta, a čak 44,10 % više od 5 puta godišnje.

Od svih putovanja 52,31 % odgovora španskih kolega se odnosi na odmorišna i privatna putovanja, 35,38 % na poslovna putovanja, a 12,31 % na posete rodbini i prijateljima. S druge strane, kolege sa engleskog područja nešto manje (ali još uvek u najvećem broju) putuju na odmorišna i privatna putovanja, 43,33%, 38,33 % na poslovna putovanja, a 18,33 % putovanja odlazi na posete rodbini i prijateljima.

Ono što **najviše zanima** španske učesnike ankete kada se odluče za neko putovanje i šta očekuju od određene destinacije, njih 30,58 % želi upoznati nove zemlje i raditi nove stvari, 23,97 % želi sebi priuštiti kulturna iskustva, 22,31 % traži odmor i rekreaciju, 10,74 % želi provesti vreme sa porodicom, prijateljima i imati vreme za sebe, 8,26 % se odlučuje za zabavu, a samo 4,13 % uživa u šoping u (Grafikon 8.1.).

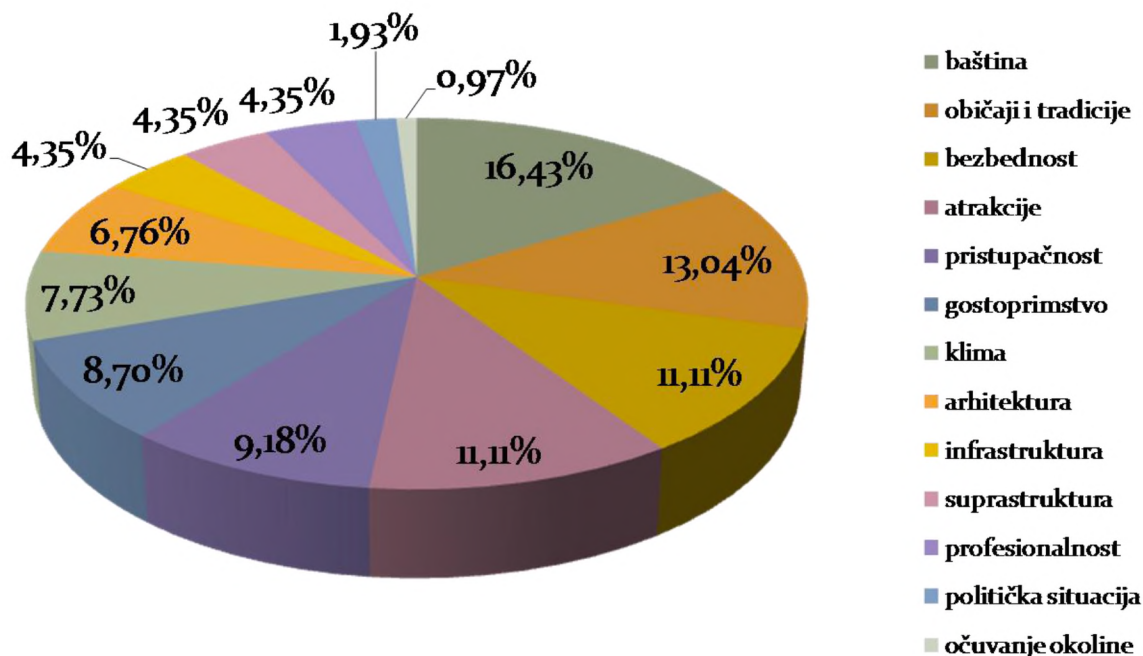


Grafikon 8.1. Motivi putovanja anketiranih na španskom jeziku

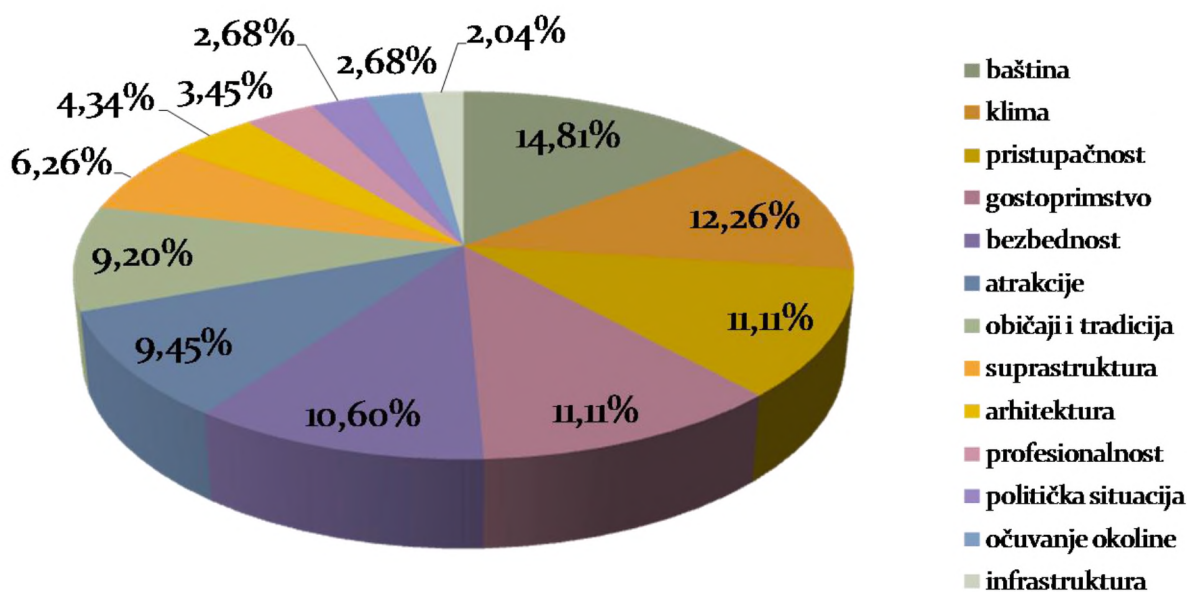
Iz engleskih anketa rezultati su bili sledeći: 24,20 % anketiranih želi upoznati nove zemlje i raditi nove stvari, 22,20 % želi sebi priuštiti kulturna iskustva, 20,40 % traži odmor i rekreaciju, 14,00 % želi provesti vreme sa porodicom, 12,00 % se odlučuje za zabavu, 5,20 % uživa u šoping u a 2,00 % ostalo. Vidimo da je redosled motiva isti kao kod anketiranih na španskom jeziku, samo su prisutne male procentualne razlike u izabranim odgovorima.

Poslednje pitanje iz prve grupe bilo je **šta konkretno utiče kod anketiranih na njihov izbor destinacije za odmor?** Od trinaest mogućih odgovora na prvom mestu španskih kolega se nalaze kulturno-istorijske atrakcije sa 16,43 %, na drugom tradicije i običaji sa 13,04 %, treće i četvrto mesto dele opšta sigurnost u destinaciji i turističke atrakcije. Zatim sledi pristupačnost destinacije, potom gostoprimstvo lokalnog stanovništva i klima. Na osmom mestu nalazi se lokalna arhitektura, a deveto mesto dele tri područja: opšta infrastruktura,

profesionalnost zaposlenih na području turizma i turistička suprastruktura. Na pretposljednem mestu je opšti i politički imidž destinacije, a na zadnjem se nalazi politika održivog razvoja i zaštićenih područja u destinaciji (Grafikon 8.2.).



Grafikon 8.2. Prioriteti kod izbora turističke destinacije anketiranih na španskom jeziku



Grafikon 8.3. Prioriteti kod izbora turističke destinacije anketiranih na engleskom jeziku

Ako pogledamo Grafikon 8.3. odnosno odgovore kolega koji su upitnike ispunjavali na engleskom jeziku, i oni su na prvo mesto stavili kulturno-istorijske atrakcije (14,81 %), a

dalje se redosled donekle menja: sledi klima (12,26 %), gostoprimstvo lokalnog stanovništva (11,11 %) i pristupačnosti destinacije (11,11 %), zatim slede u manjem procentu opšta sigurnost u destinaciji, turističke atrakcije, tradicije i običaji, turistička suprastruktura, lokalna arhitektura, profesionalnost zaposlenih na području turizma, politika održivog razvoja i zaštićenih područja u destinaciji, opšti i politički imidž destinacije, a na poslednjem mestu je opšta infrastruktura.

**PREPOZNATLJIVOST TD VOJVODINE.** U drugom delu ankete je na početku ukratko predstavljena Vojvodina, kao jedna od pokrajina u Republici Srbiji, navedeno je nekoliko činjenica i nekoliko zanimljivih podataka i najvažnije turističke atrakcije u destinaciji. Polazili smo od hipoteze da Vojvodina, kao turistička destinacija, nije poznata u svetu ni po imenu, ni po svojim znamenitostima.

Na prvo pitanje, **da li su ispitanici ikad bili u Srbiji**, 90,24 % španskih kolega odgovorilo je negativno, a samo 9,76 % je dalo pozitivan odgovor. U anketama ispunjenim na engleskom jeziku situacija je dugačija, jer je 47,88 % odgovorilo da je u Srbiji već bilo, a 62,11 % nije bilo nikada. Na pitanje da li su ikada bili u Vojvodini, 95,12 % španskih kolega je dalo negativan odgovor, a samo 4,88 % pozitivan. Nešto veći procenat ispitanika na engleskom jeziku, tačnije 23,60% odgovorilo je sa da, a 76,40 % dalo je negativan odgovor. Razumljivo, rezultati su nešto bolji na engleskom jeziku, jer su u tu grupu uključene i bivše jugoslovske republike, a jedna od njih, Slovenija je zastupljena u velikom procentu u odnosu na sve ostale države (27,33 %). Ukoliko bi izuzeli anketirane iz republika bivše zajedničke države, procenat odgovora da anketirani nisu bili nikad u Srbiji, bi bio sličan rezultatima dobijenim od anketiranih na španskom jeziku.

Na pitanje da li je Vojvodina kao sastavni deo Srbije **mirna i stabilna** destinacija, 43,90 % špansko govorećih ispitanika je odgovorilo pozitivno, negativnih odgovora nije bilo, a 56,10 % anketiranih odgovorilo je da ne zna. Međutim, malo drugačiji rezultati su dobijeni iz anketa na engleskom jeziku, gde je 55,90 % anketiranih odgovorilo pozitivno, 4,97 % misli da Vojvodina nije mirna i stabilna destinacija, a 39,13 % nije znalo odgovoriti na to pitanje.

Na slično pitanje da li je TD Vojvodina **bezbedna destinacija za strane turiste**, potvrdno, da jeste bezbedna i sigurna destinacija, odgovorilo je 36,59 % anketiranih na španskom jeziku, dok ostalih 63,41 % nije znalo odgovoriti na to pitanje. Odgovora koji bi Vojvodinu okarakterisali kao nesigurnu destinaciju, na španskom jeziku nije bilo. Na engleskom jeziku rezultati su bili skoro obrnuti: 60,87 % je odgovorilo pozitivno, 2,48 % (4

osobe) su odgovorile negativno, a 36,65 % anketiranih na engleskom jeziku nije znalo odgovoriti na to pitanje.

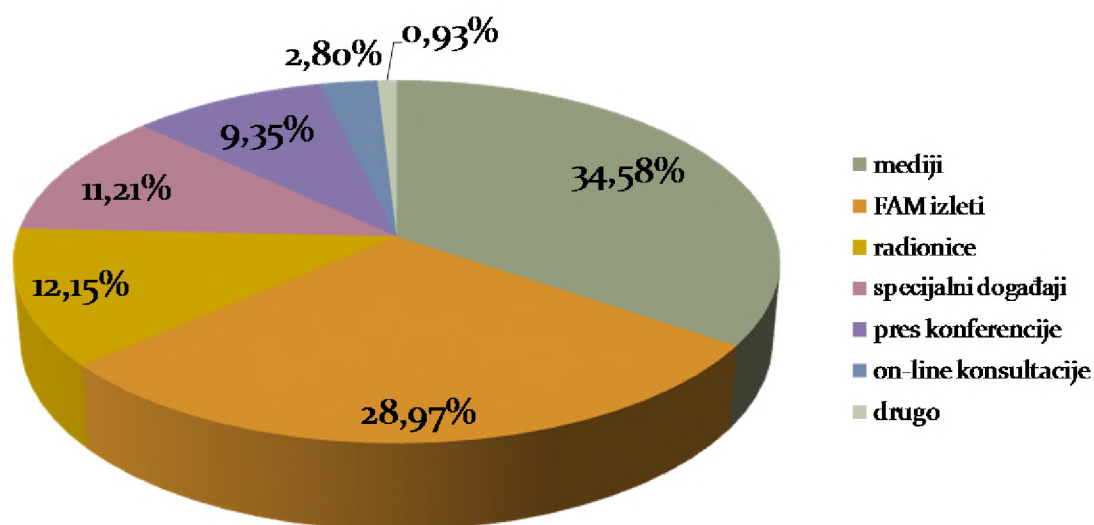
Na pitanje o *imidžu Vojvodine* kao dela Srbije u zemljama ispitanika, samo 14,63 % špansko govorećih kolega je odgovorilo da je imidž pozitivan, 7,32 % smatra da je imidž negativan, a najveći broj, njih 78,05 % anketiranih je odgovorilo ne znam. Nešto bolji su rezultati imidža Vojvodine bili kod engleskih odgovora gde 33,54 % ispitanika smatra da je imidž Vojvodine kao TD pozitivan, 9,94 % (16 osoba) odgovorilo je da je imidž negativan, a 56,52 % nije se moglo odlučiti oko imidža TD Vojvodine. Ohrabrujuća je činjenica da je relativno mali procenat negativnih odgovora, iako je i procenat pozitivnih odgovora relativno nizak. Najveći broj anketiranih nije se mogao opredeliti oko imidža što potvrđuje činjenicu da se TD Vojvodina nije pozicionirala na tržištu kao TD i da će biti potrebno uložiti velike napore kako bi TD Vojvodina postala prepoznatljivija na svetskom turističkom tržištu.

Na pitanje da li smatrate da je TD Vojvodina *zanimljiva i atraktivna turistička destinacija sa dobrim odnosom kvalitet/cena*, 39,02 % španskih kolega je odgovorilo sa da, a ostatak od 60,98 % nije znao odgovor. Odgovori na engleskom jeziku ponovo su drugačiji: 52,80 % odgovorilo je pozitivno, samo 3,11 % negativno, a relativno visoki udeo od 44,10 % nije znalo odgovoriti na to pitanje.

Sledi takođe zanimljivo pitanje: »Da li smatrate da je *Vojvodina poznata kao turistička destinacija?*« Niko na španskom jezičkom području nije odgovorio da je poznata, 14,63 % anketiranih je odgovorilo da je slabo poznata, a 85,37 % je odgovorio da je potpuno nepoznata. Donekle iznenađujući rezultati su dobijeni na engleskom jeziku, gde je samo 3,73 % (6 osoba) potvrdilo da je Vojvodina poznata kao TD, 42,24 % je odgovorilo da je slabo poznata, a 54,04 % da je potpuno nepoznata kao TD. Takvi odgovori bili su na neki način i očekivani. Pozitivno i dobro u svemu tome je činjenica da ipak velika većina anketiranih nema loše mišljenje o destinaciji, već se radi samo o nedostaku informacija, odnosno nepoznavanja destinacije kao takve. Ispravljanje negativnog imidža neke turističke destinacije mnogo je teže, skuplje i zahtevnije nego stvaranje imidža uopšte, jer se u tom slučaju polazi sa mnogo bolje pozicije nego kada je u pitanju već stvoren negativan imidž destinacije.

Naredno pitanje bilo je vezano za *promocijske aktivnosti* koje treba preduzeti kako bi se TD Vojvodina promovisala u zemljama španskog govornog područja, i tu je najviše anketiranih glasalo za promociju putem javnih i specijalizovanih turističkih medija (časopisi, revije, televizija), ili u procentima 34,58 %. Na drugom mestu su se našla studijska putovanja (*FAM trip*) organizovana od strane nacionalnih turističkih organizacija i njihovih partnera za

strane agente i tur-operatore. Slede razne radionice i specijalne prezentacije TD na ciljnim tržištima sa 12,15 %, zatim specijalni kulturni i sportski događaji (poput Evrovizije, Exita i međunarodnih sportskih takmičenja) sa 11,21 %, pres-konferencije organizovane na sajmovima i berzama turizma sa 9,35 % i na kraju *on-line* konsultacije sa 2,80 %. Samo 0,93 % ispitanih je ostalo neopredeljeno (Grafikon 8.4.). Istim redosledom su odgovarali i anketirani na engleskom jeziku, udeo u pojedinim grupama je malo drugačiji, ali bez bitnijih razlika.



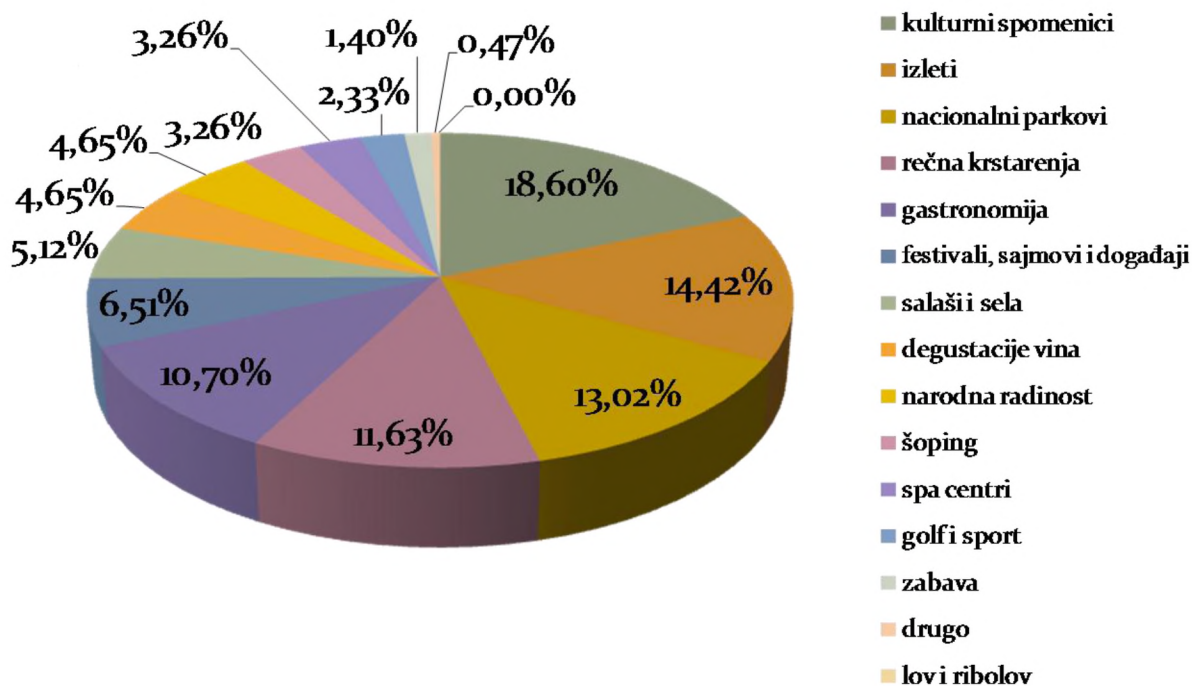
Grafikon 8.4. Promocijske aktivnosti TD Vojvodina po anketi na španskom jeziku

Veoma pozitivno su anketirani odgovorili na pitanje, »*Da li bi voleli posetiti Vojvodinu?*«. Naime, na španskom jeziku 87,80 % njih odgovorilo je sa da, niko nije odgovorio negativno, a 12,20 % je odgovorilo sa ne znam. Manje interesovanja za posetu TD Vojvodini pokazali su odgovori na engleskom jeziku, gde je 76,40 % anketiranih odgovorilo da, 2,48 % (4 osobe) je odgovorilo negativno, a 21,12 % nije znao dati konkretan odgovor na to pitanje.

Na slično pitanje da su direktor turističke agencije ili odgovorni za programaciju, osobe koje odlučuju o novim destinacijama i koje neka agencija stavlja u svoje kataloge putovanja, 41,46 % špansko govorećih anketiranih bi htelo dodati i uvrstiti TD Vojvodina na spisak novih turističkih proizvoda, dok je preostali deo (58,54 %) odgovorio da ne zna. Dobra činjenica je ponovo ta da negativnih odgovora nije bilo. Na engleskom jeziku, rezultati pokazuju da bi 46,58% TD Vojvodinu stavilo u programaciju ili kataloge, samo 7,45 % (12 osoba) ne bi, a 45,96 % nije se izjasnilo oko tog pitanja.



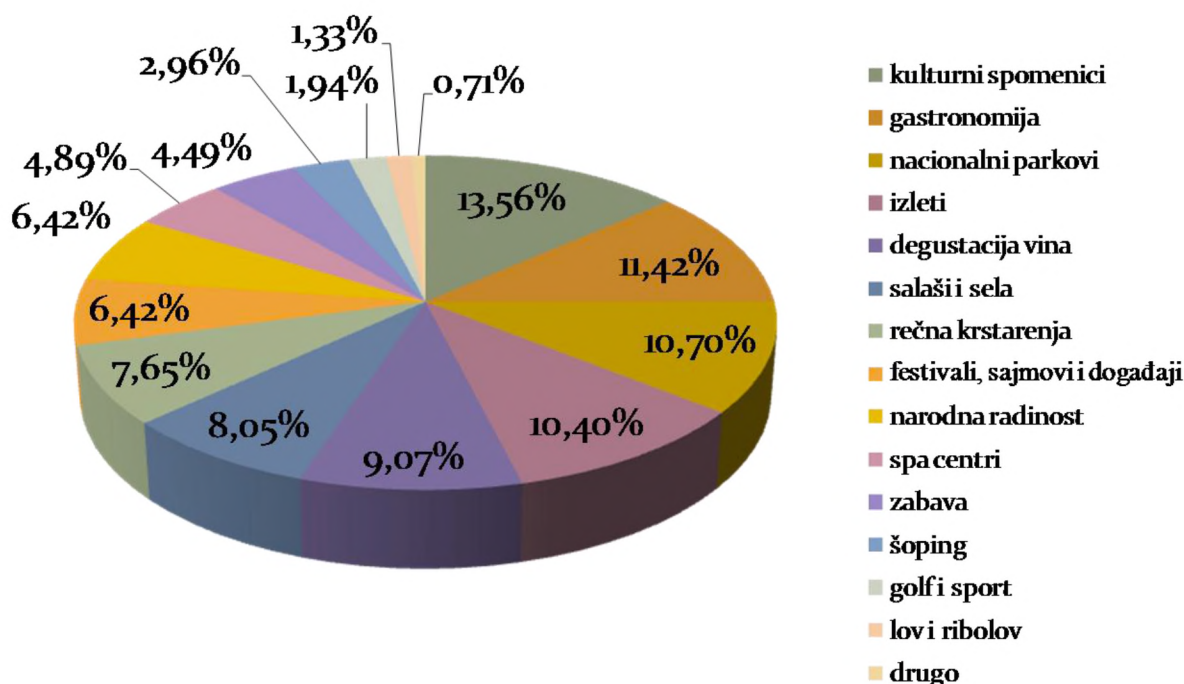
Sledeće i poslednje pitanje u ovoj grupi pitanja sastavljeno je na osnovama već postojećih atrakcija u turističkoj destinaciji Vojvodina i vezano je za mogućnosti razvoja eminentnih marketinških turističkih aktivnosti u TD Vojvodina. Pitanje je glasilo: »Ako biste odlučili da posetite Vojvodinu, **koje turističke aktivnosti bi preduzeli** u samoj turističkoj destinaciji?« Na prvom mestu španskih odgovora je bila poseta istorijskom i kulturnom nasleđu sa 18,60 %, na drugom su vođeni izleti i ekskurzije sa 14,42 %, na trećem poseta nacionalnim parkovima sa 13,02 %, na četvrtom izleti brodom rekama sa 11,64 %, na petom mestu su gastronomski i kulinarski užici sa 10,70 %, na šestom poseta sajmovima, festivalima i kulturnim manifestacijama sa 6,51 %, na sedmom mestu poseta salašima i tradicionalnim selima sa 5,12 %, osmo mesto dele degustacije vina i posete galerijama sa 4,65 %, a na desetom mestu su šoping i poseta spa-centrima sa 3,26 % (Grafikon 8.5.). Zanimljivo je to, da niko od anketiranih nije glasao za lovni ili ribolovni turizam, što ukazuje na činjenicu da su lovni i ribolovni vid turizma usko specijalizovani oblik nišnog turizma namenjen uskom segmentu potencijalnih turista koji se promoviše po specijalnim marketinškim kanalima i preko specijalizovanih turističkih agencija ili tur-operatora.



Grafikon 8.5. Preduzete aktivnosti u TD Vojvodina predložene od strane anketiranih na španskom jeziku

Redosled odgovora na engleskom jeziku bio je naravno ponovo drugačiji. Na prvom mestu (isto kao kod odgovora na španskom jeziku) je bila poseta istorijskom i kulturnom nasleđu sa 13,56 %, na drugom mestu su gastronomski i kulinarski užici sa 11,42 %, na

trećem mestu (slično kao kod španskih odgovora) poseta nacionalnim parkovima sa 10,70 %, na četvrtom su vođeni izleti i ekskurzije sa 10,40 %, na petom degustacije vina sa 9,07 %, na šestom mestu poseta salašima i tradicionalnim selima sa 8,05 %, na sedmom mestu izleti brodom rekama sa 7,65 %, na osmom i devetom su posete sajmovima, festivalima i kulturnim manifestacijama i posete galerijama sa 6,42 %, na desetom mestu su spa centri sa 4,89 %, na jedanaestom disko klubovi i pabovi sa 4,49 %, na dvanaestom mestu je šoping sa 2,96 %, zatim slede golf i ostale sportske aktivnosti sa 1,94 % i na poslednjem mestu je lovni i ribolovni turizam sa 1,33 % (Grafikon 8.6.).



Grafikon 8.6. Preduzete aktivnosti u TD Vojvodina predložene od strane anketiranih na engleskom jeziku

### 8.1.2. DISKUSIJA REZULTATA I PREDLOZI

Na osnovu sprovedenog anketnog istraživanja moguće je postaviti nekoliko zaključaka i dati nekoliko predloga za poboljšanje prepoznatljivosti i imidža turističke destinacije Vojvodine u svetu, pre svega među stranim tur-operatorima i turističkim agentima.

Prvo što je očigledno iz sprovedenih anketa jeste da većina turističkih radnika i sa španskog i sa engleskog jezičkog područja u Vojvodini uopšte nije ni bila, međutim imaju želju da posete tu turističku destinaciju, o čemu govori činjenica da 87,80 % španskih kolega, a 76,40% engleskih jeste izrazilo želju za tim. Jedan deo ispitanih ipak nije imao izgrađeno

mišljenje pošto je odgovarao na pitanje sa ne znam. Na taj segment može se uticati i vrlo brzo ih ubediti da se ipak isplati doći u Vojvodinu i da ona kao turistička destinacija ima šta da pokaže. Teže bi bilo ubediti one koji bi odgovorili negativno, ali takvih u slučaju španskih odgovora nije ni bilo, a procenat na engleskom jeziku je vrlo nizak (2,48 %). Stoga bi Turistička organizacija Vojvodine u saradnji sa Turističkom organizacijom Srbije, morala da izradi plan studijskih putovanja u narednih nekoliko godina, po kojem bi sistematski bili pozivani turistički agenti i odgovorne osobe na studijska putovanja. Tada bi na kratak, profesionalan i efikasan način mogli predstaviti što više turističkih atrakcija i turističku infrastrukturu u najkraćem mogućem roku i ubediti ih da stave Vojvodinu u kataloge i tako nastave sa njenom promocijom u njihovim zemaljama.

Druga bitna činjenica jeste ta da imidž TD Vojvodine nije negativan, već je ona samo nepoznata turistička destinacija, pa je shodno tome neophodno napraviti dobru tržišnu segmentaciju za koju su potrebne pouzdane informacije, a najbolji i najbitniji izvor informacija su ankete turističkih radnika na ciljanim tržištima. Kada kvalitativni podaci, potrebni za segmentaciju izvornih tržišta, budu sakupljeni, tada će početi proces segmentacije, odnosno identifikacija onih grupa turista unutar tržišta koje dele slične karakteristike i izbor onih na koje se cilja. Potom sledi pitanje koje marketinške akcije preduzeti kako bi se došlo do tih izabranih segmenata. Najčešće kampanje su usmerene na slične segmente na različitim tržištima. U tim odlukama izbor pogodnih komunikacijskih kanala i odabir poruka ciljnim grupama često zavisi od trećih partnera. Najčešće su to različite PR agencije, zatim mišljenja turističkih reportera i novinara, marketinških eksperata, radnika NTO na teritoriji, mišljenja istraživačkih agencija, tur-operatora i turističkih agencija, analize konkurenata, mišljenja kao posledica poseta sajmovima i turističkim berzama, povratne informacije turista, hotelijera ili vodiča. Kako bi promocija novih ili manje poznatih turističkih destinacija bila uspešna, jako je bitno sklapanje partnerstva između partnera iz srodnih i sličnih poslova što nosi zajedničke prednosti i koristi pogotovo kad je u pitanju promocija na novim tržištima ili kad su u pitanju ograničena finansijska sredstva.

Treće je da Vojvodina poseduje sve osnovne elemente koje treba imati svaka razvijena, poznata i uspešna turistička destinacija. Pre svega ona poseduje razne oblike atrakcija, zatim određene dovoljno razvijene pogodnosti pomoću kojih bi bilo moguće započeti kampanju i promociju TD Vojvodina. Istovremeno, neophodno je uložiti dosta napora kako bi oni bili unapređeni i osavremenjeni čime bi se održao korak sa konkurentnim i sličnim turističkim destinacijama. Pristupačnost vezana za avio saobraćaj svake godine postaje bolja,

međutim, ostaje da se razmotri i poboljša pristupačnost kopnom i rekama. Cene u TD Vojvodini su za sada konkurentne i veoma povoljne pa ih treba sačuvati kao takve sve do faze kad TD Vojvodina postane prepoznatljivija i kada nivo usluga bude podignut na viši nivo. Pri tome mora se imati u vidu činjenica, da cene treba povisiti postepeno i na pravilan način, jer svaka zloupotreba toga može imati dugoročne posledice na smanjenje potražnje. Na kraju, TD Vojvodina raspolaže sa visoko obrazovanim kadrovima zaposlenim na području turizma, barem što se rukovodećih kadrova tiče, ali je neophodno u narednih deset ili više godina ulagati u osposobljavanje ostalih zaposlenih u svim vrstama turizma i raditi na takozvanom permanentnom obrazovanju i konstantnoj edukaciji sa ciljem unapređenja kvaliteta usluga.

## **8.2. ANKETNO ISTRAŽIVANJE VEZANO ZA KOMPETITIVNOST TD VOJVODINA**

Anketno istraživanje vezano za kompetitivnost Vojvodine izvršeno je u proleće 2010. godine. U periodu od 08.04.2010. do 28.05.2010. poslate su ankete ciljno odabranim turističkim stejkholderima sa područja Vojvodine. Iako je Crouch-Ritchijev model predstavljen nešto detaljnije u poglavlju 5., ovo istraživanje je sprovedeno po integrisanom Dwyer-Kimovom modelu, koji se autoru čini logičnijim, preglednijim i lakše uporedljivim, mada je Crouch-Ritchijev model citiraniji u svetskoj naučnoj literaturi. Indikatori koji su upotrebljeni takođe su preuzeti iz Dwyer-Kimovog modela. U svetu ne postoji set indikatora koji bi se univerzalno upotrebljavao univerzalno za sve turističke destinacije. Za različite elemente destinacijske kompetitivnosti se mogu upotrebiti različiti indikatori (Dwyer, 2004). Osim indikatora preuzetih iz modela Dwyera i Kima, neki specifični indikatori vezani za TD Vojvodina su dodati anketnim pitanjima. Konačan broj indikatora bio je 119, što predstavlja relativno veliki broj i dugu anketu, što je verovatno bio razlog da su pojedini anketirani odustali da popune anketu do kraja.

Anketirani su bili odabrani ciljano među turističkim stejkholderima na strani turističke ponude TD Vojvodine među rukovodećim kadrovima, zaposlenim u turističkim agencijama, transportnim preduzećima, restoraterstvu i hotelijerstvu, turističkim organizacijama, muzejima, javnim preduzećima, profesorima, asistentima i studentima na postdiplomskim studijama turizma. Rezultate ankete dobili smo popunjavanjem upitnika *on-line* putem internet stranice [www.eSurveysPro.com](http://www.eSurveysPro.com). Kako bi rezultati ankete bili što relevantniji i u cilju dobijanja realne slike prepoznatljivosti destinacije, sa jedne e-mejl adrese i jednog računara, bilo je moguće samo jednom popuniti anketu i poslati odgovore u zajedničku bazu podataka.

Na ovaj način su sprečene i eventualne malverzacije, odnosno zloupotreba linka u svrhu slanja više ispunjenih anketa od strane jednog ispitanika. Sve odabrane kandidate kojima smo slali mejl sa linkom ankete bili su prethodno pozvani i informisani o tome telefonom. Sa nekima je obavljen kraći telefonski razgovor, dok je sa nekima vođen produbljen razgovor i uživo.

U periodu sprovođenja ankete, poslato je ukupno 234 mejla. Do kraja meseca maja 2010. godine, ukupno je pristiglo 116 popunjenih anketa, od čega tri nisu bili važeće. Tačan broj upotrebljivih odgovora je bio 113. Procentualno je odaziv bio relativno dobar (49,57 %), najverovatnije i iz razloga da su neki od kandidata zamoljeni da anketu proslede svojim kolegama za koje smatraju da su kompetentni za ispunjavanje ankete. Sigurno je to da su mnogi prosledili anketu jer im se činila zanimljivom i interesantnom, kao što su i mnogi anketu jednostavno ignorisali ili odustali od popunjavanja ankete do kraja.

Anketirani su trebali da daju ocene vezane za elemente kompetitivnosti TD Vojvodine od 1 do 5 po Likertovi lestvici, gde ocena 1 predstavlja vrlo loše, 2 loše, 3 je prosečno, 4 dobro i 5 označava vrlo dobro. Kako bi dobili što preciznije odgovore, dodata je mogućnost da se kod svakog indikatora anketirani izjasne sa odgovorom NE ZNAM, ako slučajno nisu sigurni u svoju ocenu. Anketiranima je u uvodnom tekstu naglašeno da kompetitivnost TD Vojvodine uporede sa njenim najkonkurentnijim turističkim destinacija u okruženju koje nude slične turističke proizvode ili svoje turističke proizvode predstavljaju istim izvornim tržištima.

**LIČNI PROFIL ANKETIRANIH.** Prvih šest pitanja su bila vezana za lični profil anketiranih, kako bi stekli sliku o anketiranima. Od 113 ispitanika, 53,10 % ih je bilo muškog pola, a 46,90 % ženskog. Anketirani su podeljeni u tri starosne grupe i najviše je onih koji su popunjavali anketu pripadalo starosnoj grupi od 18 do 35 godina (48,67 %), koja je nazvana mlađom generacijom. Na drugom mestu bila je srednja generacija, odnosno starosna grupa između 36 i 50 godina sa 32,74 % zastupljenosti, a trećoj grupi tj. zreloj generaciji pripadalo je samo 18,58 % anketiranih. Ovi podaci o maloj zastupljenosti starijih od 51 godine u anketiranju mogu da ukazuju na dve činjenice, da struktura zaposlenih u turizmu Vojvodine pripada mlađoj generaciji, ili drugo, da se pripadnici zrele generacije slabije služe internetom što je generalno loše. Po mestu zaposlenja, najveći broj anketiranih radi u državnim institucijama, 40,71 %, sledi nastavni program sa 21,24 %, turističke agencije sa 17,70 %, studenti postdiplomskih studija sa 10,62 %, područje hotelijerstva i restoraterstva je zastupljeno sa 8,85 % i najmanji broj anketiranih je zaposlen u transportnim preduzećima, samo 0,88 %.

Rezultati nivoa obrazovanja su izuzetno i iznenađujuće visoki: nijedan kandidat nema završenu samo osnovnu školu, samo 4,42 % njih ima srednju ili stručnu školu, 6,19 % ima višu školu, veliki udeo od 48,67 % ima završen fakultet i čak 40,71 % ima završenu specijalizaciju, magistraturu ili doktorat. Ovako povoljni rezultati obrazovne strukture su najverovatnije posledica ciljano odabrane grupe, a to su bili uglavnom rukovodeći kadrovi i osobe obrazovane za bavljenje turizmom. To je jako dobra osnova za dalje razmišljanje i pripremu modela menadžmenta, koji bi se temeljili uglavnom na mišljenju visoko stručnih kadrova. U Prilogu na kraju ove disertacije, predstavljeni su anketni upitnici sa rezultatima u celini, gde je naveden i spisak svih fakulteta ili škola koje su završili ispitanici. Najveći broj anketiranih je studirao i diplomirao, magistrirao ili doktorirao na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu (42,43 %), zatim slede Ekonomski i Filozofski fakulteti (za detalje videti Prilog).

Poslednje pitanje vezano za lični profil bio je okrug u kom anketirani žive i rade. Najveći broj anketiranih dolazi iz Južnobačkog okruga, 51,33 %, slede okruzi na teritoriji Centralne Srbije sa 11,50 %, Severnobački okrug sa 10,62 %, Zapadnobački sa 7,96 %, Sremski sa 7,08 %, Južnobačanski sa 5,31 %, Srednjobanatski sa 4,42 % i Severnobačanski sa samo 1,77 %.

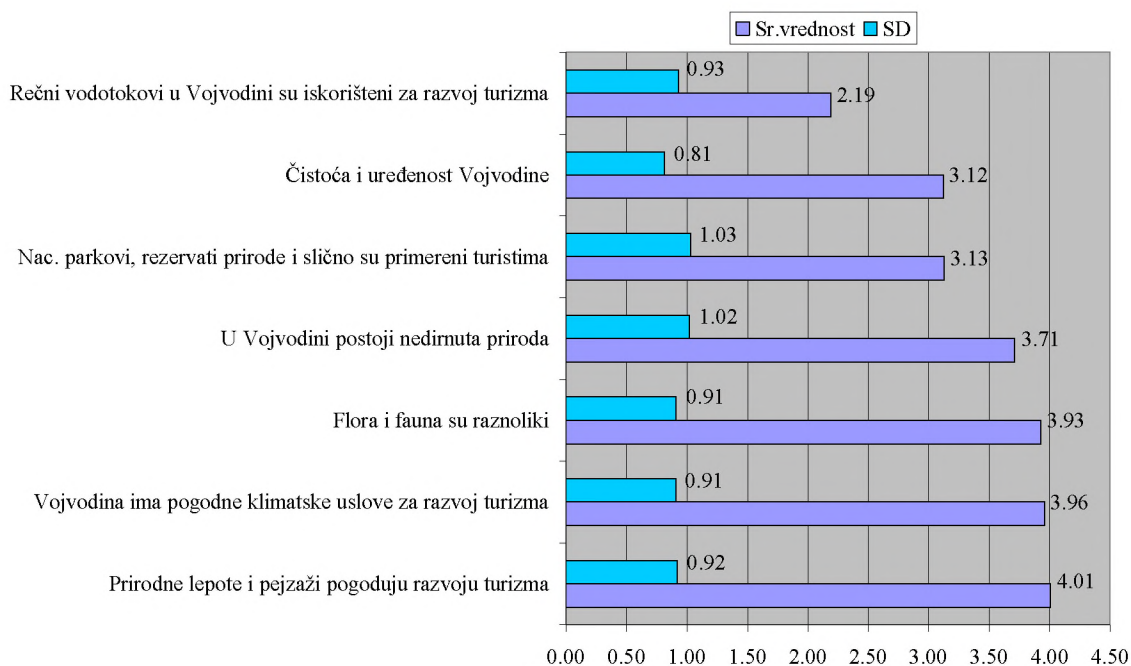
**KOMPETITIVNOST TD VOJVODINE.** Kao što je već rečeno, nakon prvog dela ankete koji se odnosio na lični profil ispitanih, u drugom delu slede pitanja koja se odnose na mišljenje turističkih radnika ili onih anketiranih koji se bave turizmom o kompetitivnosti TD Vojvodine. Pitanja i indikatori su sastavljeni i podeljeni u grupe po Dwyer-Kimovom modelu, o čemu je već bilo reči ranije.

**1. Nasleđeni resursi.** Ovaj deo ankete se odnosio na ocenu nasleđenih resursa TD Vojvodine, odnosno na prirodne i kulturne resurse kojima raspolaže.

Iz Grafikona 8.7. se može zaključiti da su anketirani prirodne resurse TD Vojvodine relativno dobro ocenili i da je većina njih kompetitivna. Indikator *rečni vodotokovi* je dodan s namerom, poznavajući razmere i važnost vodotokova u Vojvodini. Međutim, rezultati u velikoj meri zavise od toga kako je formulisan sam indikator. Da je na primer bilo napisano samo *rečni vodotokovi u Vojvodini*, anketirani bi tako sigurno pomislili na vodne potencijale koje ima Vojvodina i koji su izuzetno veliki, možda jedni od najvećih u Evropi. Međutim, nas je zanimalo kako anketirani ocenjuju iskorišćenost tih potencijala i tu se većina njih slaže da su oni premalo ili slabo iskorišćeni. Stoga će biti potrebno uložiti velike napore u buduće kako bi vodne potencijale i vodotokove valorizovali i bolje iskoristili u turističke svrhe.

Iznenaduje relativno visoka ocena čistoće i uređenosti TD Vojvodine, što može biti i razumljivo, ako je upoređena sa čistoćom nekih drugih delova Srbije. Ipak, autor smatra da je ta ocena previsoka, u odnosu na realno stanje (deponije smeća, koje se nalaze uz glavne puteve, zatim su tu zagađenosti reka i kanala, da estetsku uređenost i ne pominjemo).

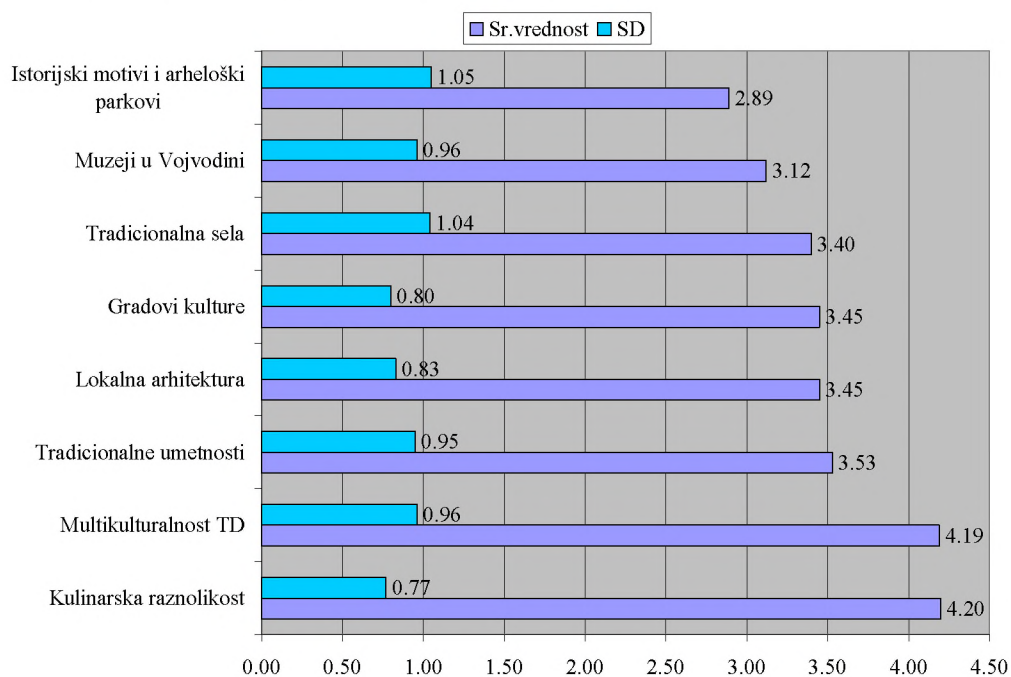
Nacionalni park i rezervati prirode su dobili takođe relativno visoku ocenu. Činjenica je da na području TD Vojvodine danas ima preko 200 prirodnih dobara pod posebnom zaštitom i njihova ukupna površina je 5,5 % ukupne teritorije Vojvodine. Postavlja se pitanje u kakvom su stanju ta zaštićena područja, u smislu koliko se ta zaštita u suštini efikasno primenjuje na tim područjima, kakva je njihova pristupačnost za turiste pogotovo strane, i kakva je njihova interpretacija u smislu koliko strani turisti mogu razumeti i uživati u ovim prirodnim dobrima. Takođe su izuzetno dobro ocenjeni klimatski uslovi, što najverovatnije znači da možemo računati na relativno dugu turističku sezonu ili proširenje letnje sezone.



Grafikon 8.7. Prirodni resursi TD Vojvodine

Turistički menadžeri će morati razmišljati koje aktivnosti predstaviti i kako popuniti slobodne kapacitete zimi koja se smatra niskom sezonom u celokupnoj TD Vojvodina. Najbolja ocena među prirodnim resursima pripala je prirodnim lepotama i pejzažima koji pogoduju razvoju turizma. Tu činjenicu treba imati u vidu pogotovo u fazama planiranja turističke infrastrukture i koju treba smestiti na takva mesta gde će turisti imati mogućnost maksimalnog korišćenja u smislu posmatranja tih pejzaža.

Sa Grafikona 8.8. možemo zaključiti da su kulturni resursi i kulturno nasleđe, kao deo prirodnog nasleđa po Dwyeru i Kimu, u Vojvodini izuzetno kompetitivni. Jedini indikator koji nije kompetitivan su istorijski motivi i arheološki parkovi. Po relativno visokoj standardnoj devijaciji od srednje vrednosti možemo zaključiti da su anketirani dosta nejednaki po tom pitanju. Postojeći arheološki parkovi su relativno slabo zaštićeni i loše predstavljeni posetiocima, a intepretacije skoro nema sem žive reči turističkih vodiča ili kustosa. Muzeji Vojvodine su kompetitivni i zanimljivi, namenjeni uglavnom domaćim gostima. Kako bi postali zanimljivi i strancima potrebno će biti raditi na marketingu koji obuhvata i štampanje literature te interpretaciju na stranim jezicima.

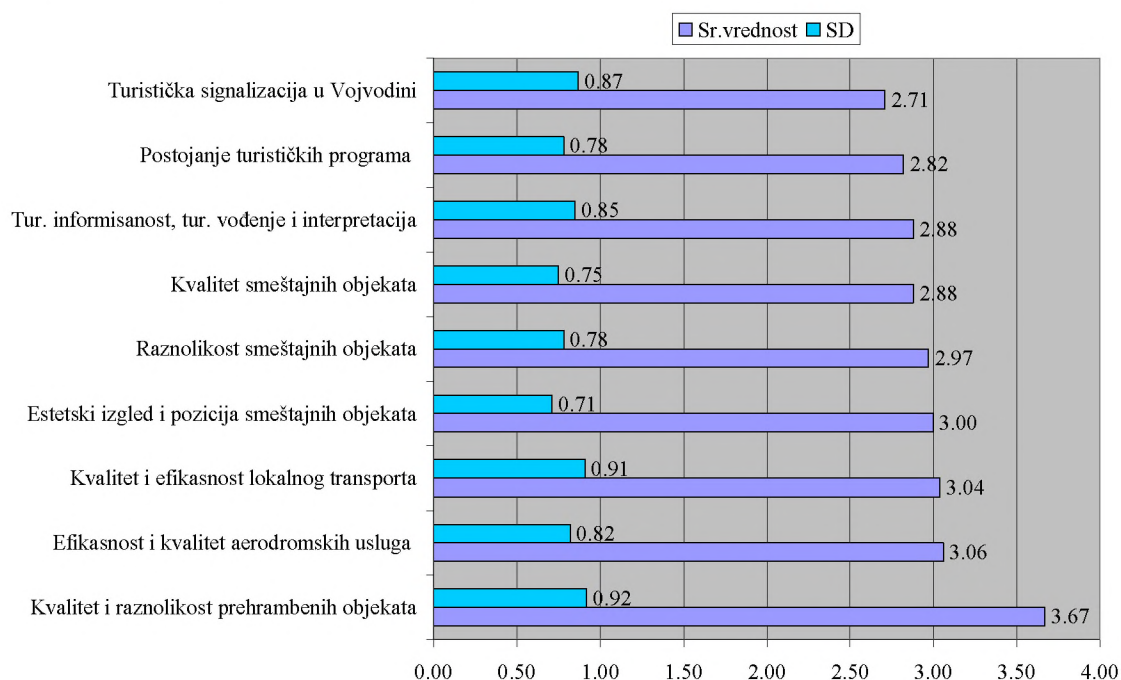


Grafikon 8.8. Kulturni resursi i kulturno nasleđe

Tradicionalna sela, gradovi kulture i lokalna arhitektura su dobili relativno visoke ocene. Postavlja se pitanje očuvanja tradicionalnih arhitektonskih celina, njihova obnova i korišćenje u turističke svrhe. Slično važi i za lokalnu arhitekturu koja je vrlo raznolika, ali je još raznolikiji kontekst u kojem se nalazi, pa će biti potrebno u buduće raditi na očuvanju arhitektonskih celina, obnovi ili čak vraćanju u originalan oblik. U vezi tradicionalnih umetnosti postavlja se pitanje njihovog očuvanja i prenošenja na nove, mlađe generacije te mogućnost korišćenja u turističke svrhe. Vojvodina je definitivno izuzetno kompetitivna po pitanju multikulturalnosti i posledično tome i raznolikosti kulinarike koju treba istaknuti i postaviti u prvi plan, ukomponovati u sam imidž TD, jer je to sigurno jedna od njenih jačih jedinstvenih prilika.



**2. Kreirani resursi.** Na Grafikonu 8.9. predstavljene su ocene anketiranih vezane za turističku infrastrukturu iz čega se može zaključiti da je od celokupne turističke infrastrukture kompetitivan jedino kvalitet i raznolikost prehrambenih objekata koji se nadovezuje na kulinarsku raznolikost koja je takođe bila jako dobro ocenjena. Kvalitet i efikasnost lokalnog transporta i aerodromskih usluga su na granici kompetitivnosti, a svi ostali indikatori su bili ocenjeni kao nekompetitivni. Kvalitet smeštajnih objekata je raznolik i postoje sve vrste kategorija, ali preovladavaju objekti nižih kategorija. Slično je sa raznolikošću smeštajnih kapaciteta, gde nedostaje nekoliko vrsta smeštaja, poput kampova. Estetski izgled i pozicija smeštajnih objekata je dosta dobro ocenjena od strane turističkih stejkholdera.

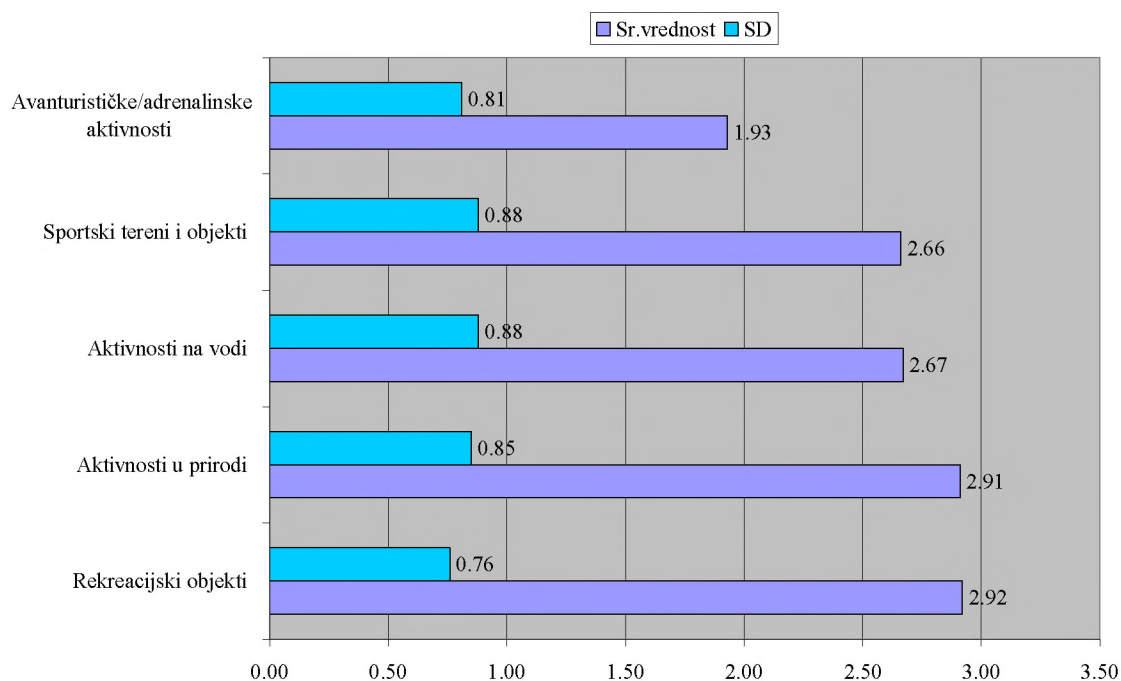


Grafikon 8.9. Turistička infrastruktura TD Vojvodine

Autor disertacije dodaje da nedostaje manjih hotela sa šarmom koji se nalaze u izuzetno lepom okruženju, kao na primer na obalama Dunava ili ostalih reka sa prekrasnim pogledom, ili usred ravnice takođe sa nezaboravnim vedutama. Potrebno je razmišljati i o estetskom izgledu koji prati tradicionalnu arhitekturu starijih gradskih i seoskih zgrada, palata ili dvoraca, s tim da arhitektura ne pređe u već rasprostranjeni kič. Mogućnost za informisanost turista pogotovo u manjim mestima i na graničnim prelazima gotovo i ne postoji, interpretacije na ulazima ili unutar parkova i zaštićenih područja su veoma loše ili samo na srpskom jeziku. Postoji nekoliko zanimljivih turističkih progama, ali su nedovoljni i nepoznati, uglavnom namenjeni domaćim gostima. Ocena turističke signalizacije dovoljno govori o njenom kvalitetu, naravno tamo gde postoji. Signalizaciju je potrebno sistematizovati

i postaviti na ključna mesta, sa svim potrebnim informacijama barem na dva jezika: srpskom (po mogućnosti i na latinici) i engleskom.

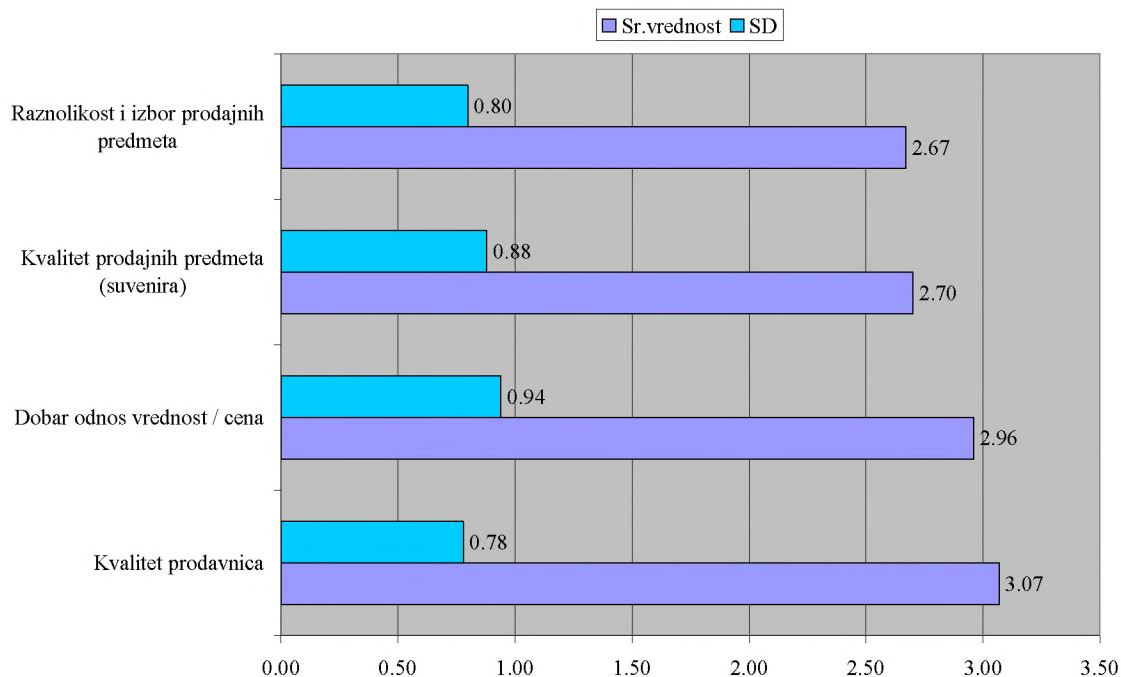
Na Grafikonu 8.10. predstavljene su procene stanja sadašnjih turističkih aktivnosti u TD Vojvodina. Očigledno je da su sve od nabrojanih aktivnosti nekompetitivne, od sadašnjih zastarelih rekreacijskih objekata, premalo je aktivnosti u prirodi, poput trekinga, biciklizma, aktivnosti na vodi su takođe relativno slabe, slaba je iskorištenost mogućnosti i bogatstva reka i kanala koje postoje. Osim toga, u Vojvodini postoji relativno malo adrenalinskih aktivnosti poput letenja zmajem ili balonom. Turistički menadžeri zato moraju biti puno kreativniji na tom području, smisliti nove aktivnosti koje odgovaraju reljefu pokrajine i ostalim fiziografskim osobinama. Turističke aktivnosti mogu vrlo uspešno uticati na produžetak samog boravka u TD ukoliko se dobro osmisle.



Grafikon 8.10. Turističke aktivnosti u TD Vojvodina

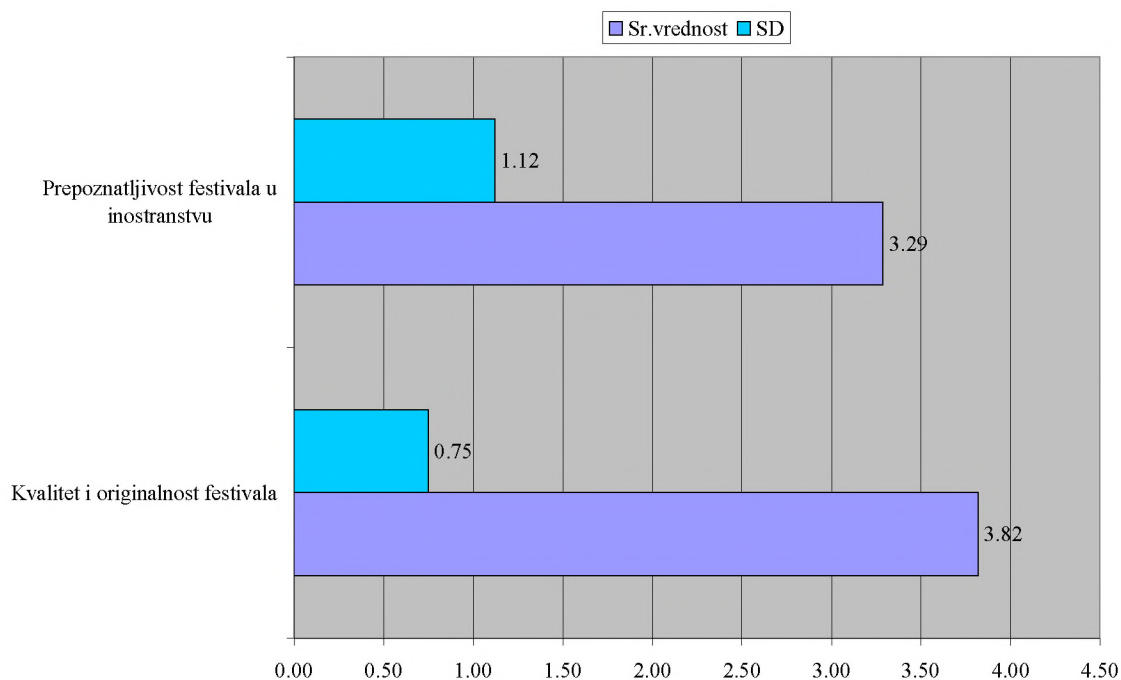
Na sledećem Grafikonu 8.11. date su procene kompetitivnosti šopinga koji je jako bitan deo svakog putovanja.

Poznavajući etnološku raznolikost TD Vojvodina, mogućnosti kreiranja jedinstvenih suvenira je beskrajna. Kvalitet, raznolikost i cene su nekompetitivne, a kvalitet prodavnica je na samoj granici. Potrebno je dobro proučiti ključne tačke, gde se sakuplja ili prolazi najviše turista (delovi gradova, pristaništa, stanice, granični prelazi, aerodromi), kao i vremenski intervali njihove najveće posete na tim mestima, te na tim mestima u tačno odabrano vreme predstaviti kvalitetnu i široku ponudu.



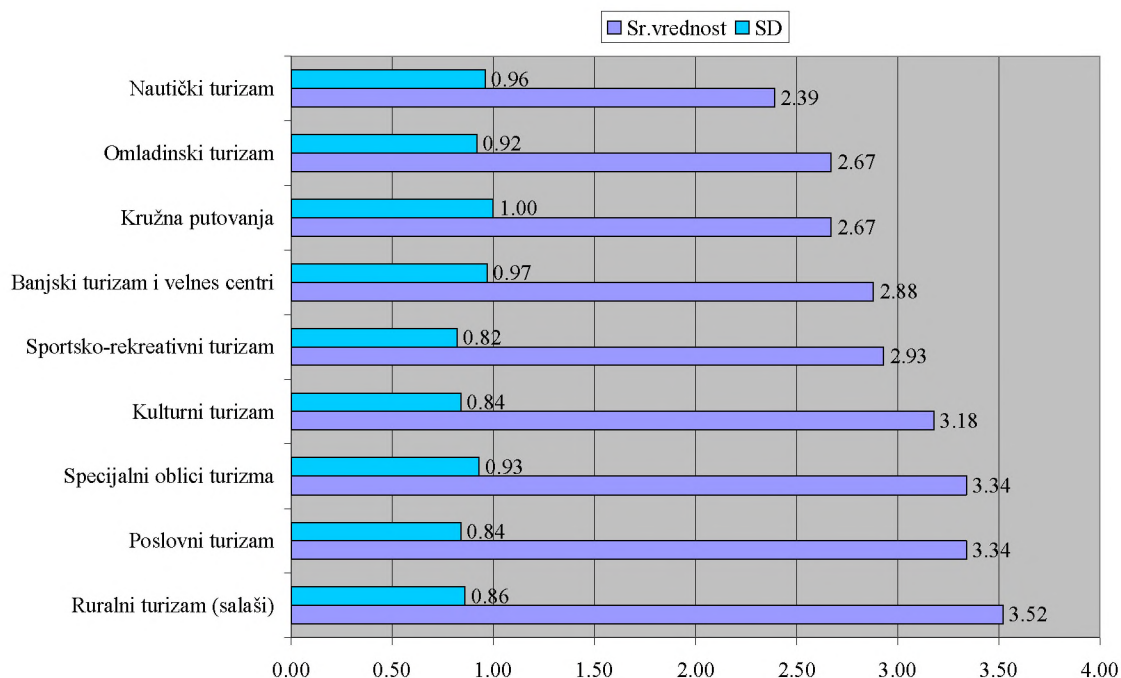
Grafikon 8.11. Kompetitivnost aktivnosti vezanih za šoping u TD Vojvodina

Sa Grafikona 8.12. možemo zaključiti da su događaji i festivali dosta dobro ocenjeni i stoga kompetitivni. Treba dodati da u Vojvodini postoji veliki broj manifestacija i festivala koji su uglavnom lokalnog značaja ili namenjeni domaćim gostima (sem izuzetaka poput festivala EXIT) pa bi bilo potrebno raditi na internacionalizaciji tih festivala kako bi postali prepoznatljiviji u inostranstvu i posećeniji od strane stranih turista.



Grafikon 8.12. Događaji i festivali u TD Vojvodina

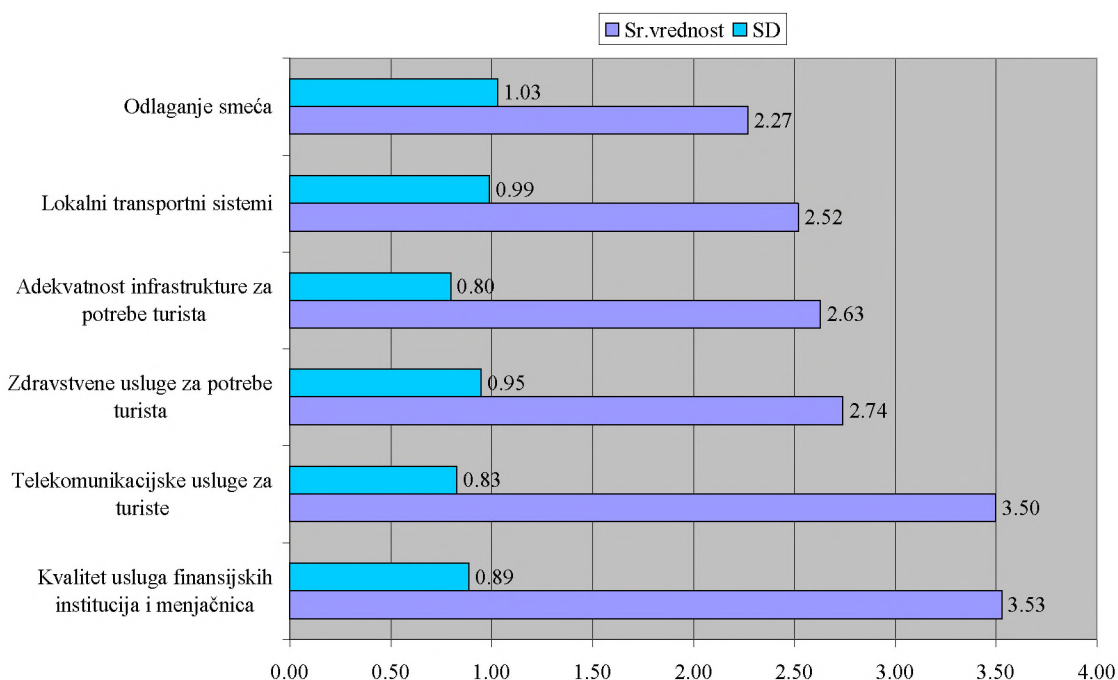
Slede pitanja koja se odnose na vrste turizma u Vojvodini, pri čemu su dodati indikatori vezani za one vrste koje u Vojvodini već postoje ili imaju sve potencijale da se razviju. Sa Grafikon 8.13. vidimo da su kompetitivna samo četiri oblika: kulturni, poslovni, ruralni i specijalni oblici turizma poput ribolova i lova koji u Vojvodini ima i najdužu tradiciju. Međutim, u poslednjih dvadesetak godina je jako nazadovao (podsetimo se samo tužnog primera nekada poznatog i čuvenog lovišta Karađorđevo). Kružna putovanja su u domenu tur-operatora i tu postoji relativno velika mogućnost kreiranja putovanja kroz Vojvodinu sa noćenjima u različitim gradovima, mada se danas u Vojvodini kružna putovanja premalo koriste. Nautički turizam poput kruzera je u domenu stranih tur-operatora i tu TD Vojvodina nema skoro nikakve pregovaračke pozicije ili pozicije odlučivanja, iako poseduje jedan jako bitan i lep deo reke Dunav po kojoj se najviše krstari u Evropi. Presudna za to je nedovoljna infrastruktura na kojoj se radi dosta intenzivno u poslednje vreme. Banjski turizam je ostao na nivou rehabilitacionih centara iz osamdesetih godina prošlog veka, a o savremenom spa turizmu, kao preventivnom, relaksirajućem ili rekreacionom obliku turizma za sada još ne možemo govoriti. Omladinski turizam može biti veoma bitna dopuna drugim vrstama turizma, pogotovo izvan glavnih sezona, ali je za to presudna odgovarajuća turistička ponuda namenjena mladim turistima, koje trenutno nema.



Grafikon 8.13. Vrste turizma u Vojvodini

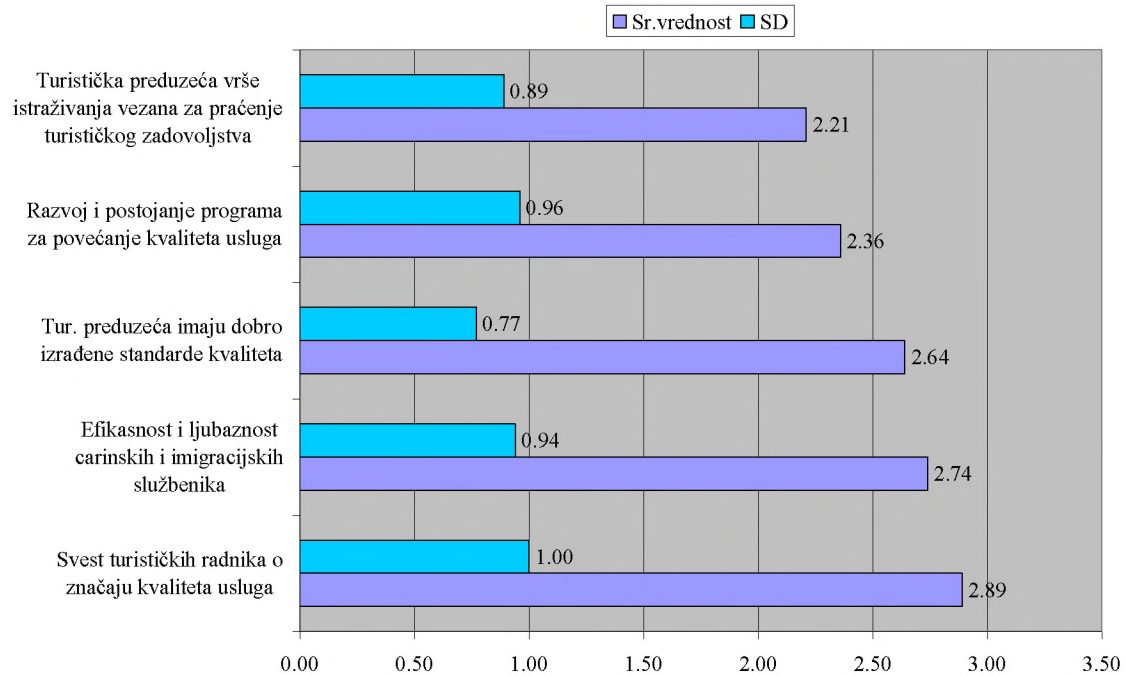
**3. Podržavajući faktori.** Slede indikatori i rezultati koji nam govore mnogo o tome na kom su nivou i kakvi su podržavajući faktori u TD Vojvodina.

Na Grafikonu 8.14. predstavljena je i procenjena opšta infrastruktura u Vojvodini. Samo telekomunikacijske usluge i usluge finansijskih institucija (uglavnom menjačnica) su bile ocenjene kao kompetitivne, a sve ostalo je nekompetitivno. Odlaganje smeća na neodgovarajućim mestima utiče na estetski izgled pokrajine, lokalni transportni sistemi odgovaraju uglavnom potrebama lokalnog stanovništva, a zdravstveni sistem služi strancima samo u hitnim slučajevima, sem u nekoliko pokušaja nuđenja stomatoloških usluga strancima, pogotovo Italijanima. Putevi su ponekad u veoma lošem stanju, a pored neadekvatne drumske infrastrukture tu je i način vožnje lokalnog stanovništva koje je za strane turiste zabrinjavajući faktor.



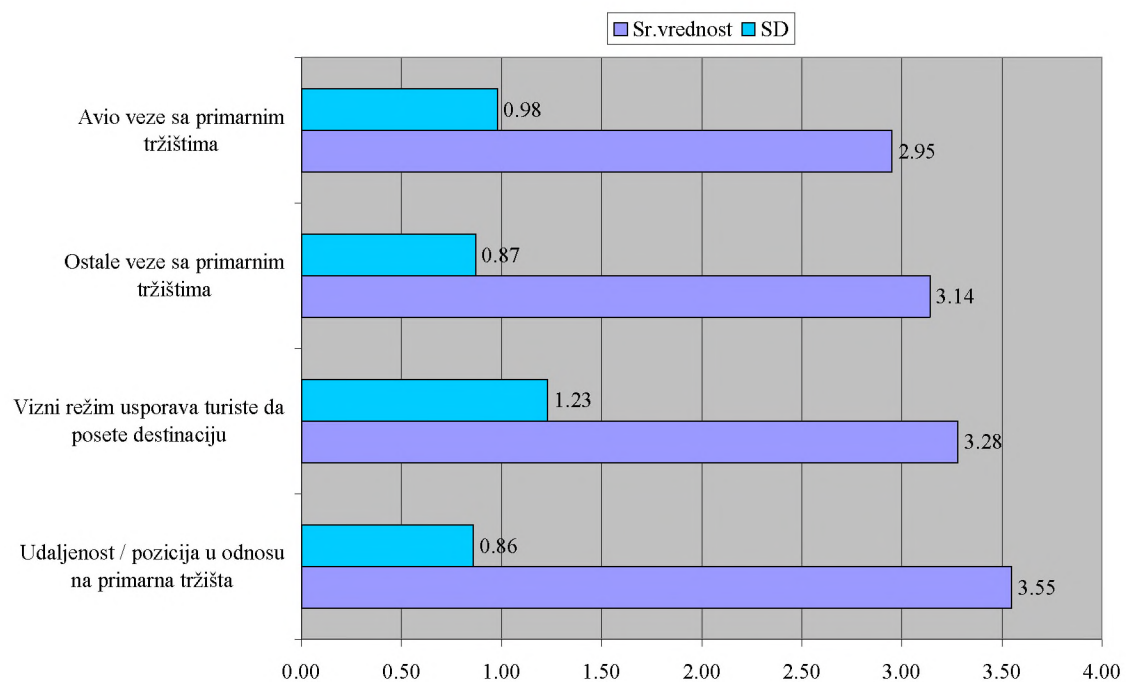
Grafikon 8.14. Opšta infrastruktura Vojvodine

Iz Grafikona 8.15. je vidljivo da su sve usluge koje se nude u TD Vojvodina nekompetitivne. Turizam je uslužna delatnost, a usluge u velikoj meri zavise od zaposlenih i ljudskog faktora. Iznenaduje činjenica da je nivo obrazovanja anketiranih izuzetno visok, pa se ujedno može reći i nivo zaposlenih u turizmu, a istovremeno s njihove strane je nivo turističkih usluga veoma loše ocenjen. Pretpostavljamo da se u tom pogledu nije radilo dovoljno i intenzivno i da su usluge ostale na nivou osamdesetih godina 20. veka, odnosno uglavnom nemenjene domaćim i manje zahtevnim gostima. Kako bi postali kompetitivniji na tom području, potrebno je raditi na postavljanju viših kriterijuma i na edukaciji svih zaposlenih u turizmu, pogotovo onih koji su u kontaktu sa turistima.



Grafikon 8.15. Kvalitet usluga u TD Vojvodina

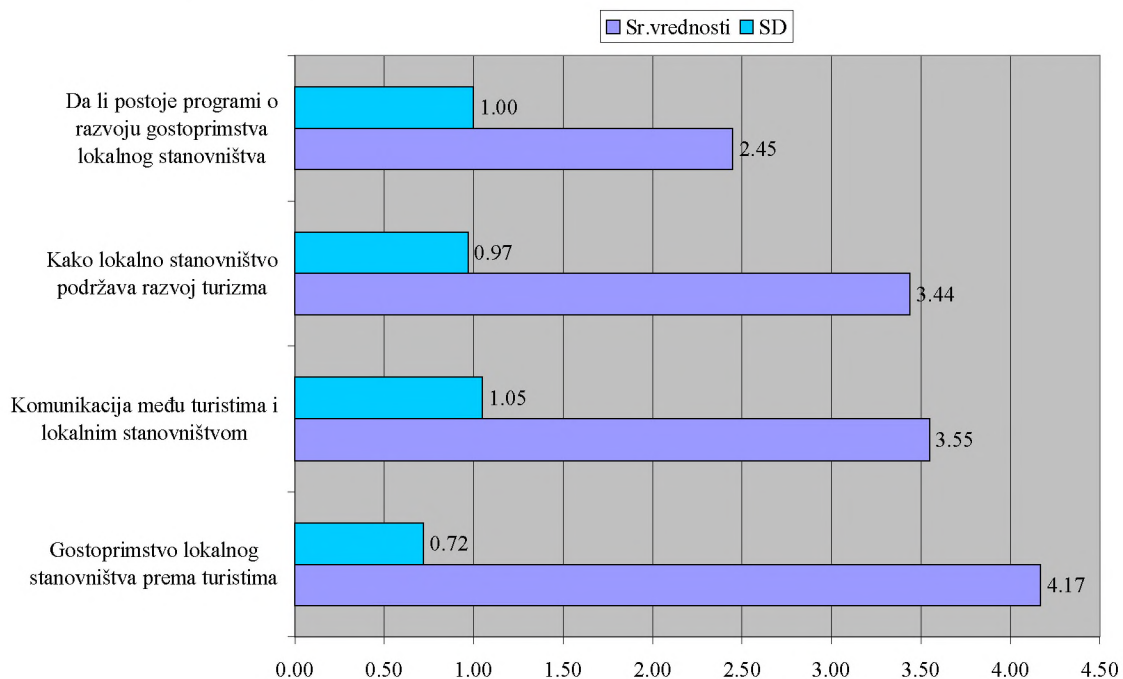
Na Grafikonu 8.16. predstavljena je pristupačnost TD Vojvodine koja je ocenjena relativno prosečno imajuću u vidu relativno dobru poziciju koju Vojvodina ima, gledano sa geografskog stajališta, jer se nalazi uz nekoliko bitnih evropskih koridora E-70 i E-75 što je nedovoljno iskorišteno kako bi goste u tranzitu zadržali u TD na duži rok. O samoj signalizaciji uz te glavne puteve i na samim graničnim prelazima smo već govorili ranije.



Grafikon 8.16. Pristupačnost destinacije ocenjena od strane anketiranih

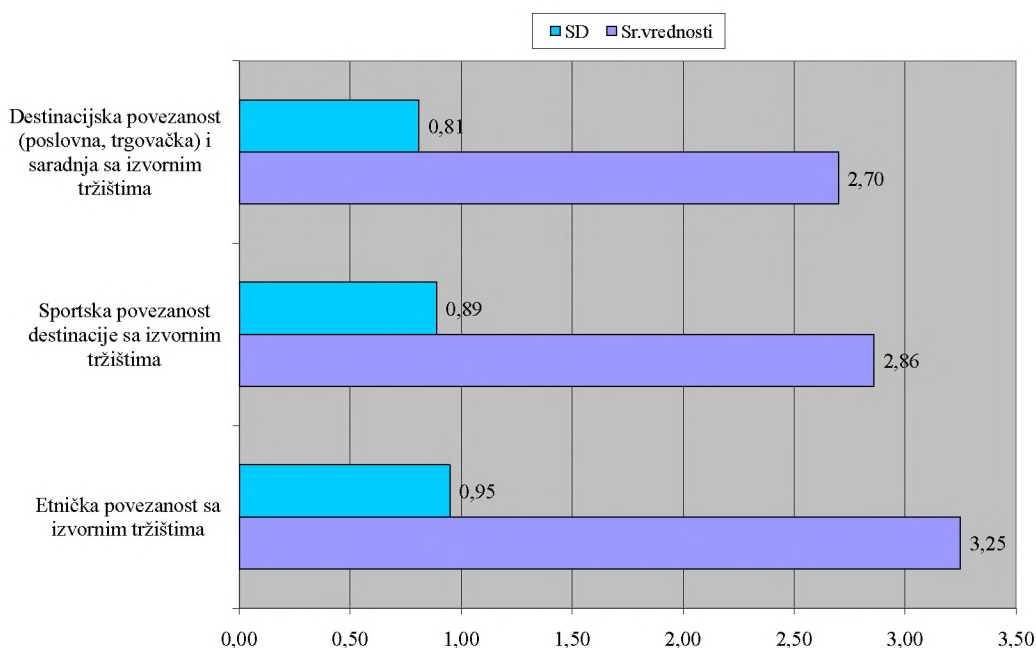
Avio veze sa mnogim primarnim tržištima u Evropi se poboljšavaju uvođenjem *low cost* kompanija, ali i redovnih avio ili čarter linija. Relativno jednostavan vizni režim svakako je prednost TD Vojvodine. Potrebno bi bilo malo bolje iskoristiti tranzitnu poziciju TD na rekama, drumovima i u železničkom saobraćaju.

Gostoprimstvo je jedna od prednosti TD Vojvodine i tako su ga ocenili i anketirani turistički stejkholderi koji su dosta jedinstveni po tom pitanju, jer je standardna devijacija iznosila samo 0,72. U vezi toga autor disertacije ostavlja svima mogućnost za razmišljanje, da li su Vojvođani zaista tako gostoprimitljivi i da li su gostoprimitljivi prema svima jednako? U tu kategoriju naime spada i ponašanje na putevima, gde se pojedinci za volanom prema stranim vozačima često ponašaju na jako negostoprimitljiv i agresivan način. Drugo pitanje je da li lokalno stanovništvo realno gledano podržava razvoj turizma, pogotovo oni koji nemaju nikakve veze sa turistima ili turističkim delatnostima? Komunikacija između turista i lokalnog stanovništva je takođe pitanje poznavanja stranih jezika, a tu znamo da stanovništvo TD Vojvodine, osim jezika manjina nije baš upućeno i vešto u korišćenju ili izražavanju na stranim svetskim jezicima, naročito u seoskim sredinama. Programi o razvoju gostoprimstva su veoma potrebni i to na svim nivoima i na svim područjima, a pogotovo kod onih koji dolaze u neposredan kontakt sa turistima, jer u turizmu ono što vredi najviše su upravo male, pažljive i sitne stvari koje turistima ponekad vrede jako mnogo (Grafikon 8.17.).



Grafikon 8.17. Gostoprimstvo stanovnika Vojvodine

Jedinu kompetitivnu ocenu na Grafikonu 8.18. dobila je etnička povezanost sa izvornim tržištima i mogućnosti na tom području, dok postojeća etnička raznolikost i bogatstvo Vojvodine još nije do kraja iskorišćena. Postoje i mnoge nedovoljno iskorištene mogućnosti poslovne i trgovačke saradnje sa partnerima i širenje prepoznatljivosti i imidža TD preko poslovnih partnera, pogotovo na prostorima zajedničke bivše države. Tu su se sačuvale mnoge veze iz prošlosti koje vredi obnoviti i u početnoj fazi proboja na međunarodna tržišta ih dobro iskoristiti. Svaka sportska aktivnost i svaka veća manifestacija može služiti kao promocija TD, a svaki od građana Vojvodine može da bude ambasador svoje zemlje u inostranstvu.



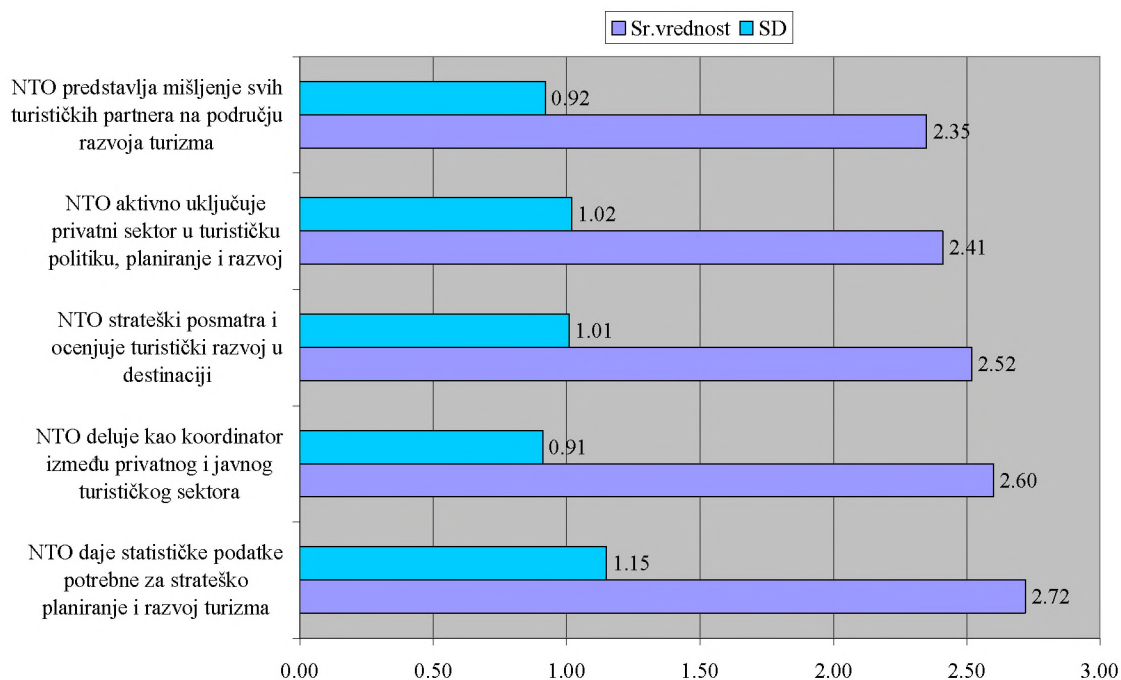
Grafikon 8.18. Marketinška povezanost

**4. Destinacijski menadžment.** Sa Grafikona 8.19. se može zaključiti da je rad Turističke organizacije Vojvodine kao Regionalne turističke organizacije u celini ocenjen nekompetitivno. Počevši od najlošije ocene, NTO ne predstavlja mišljenje svih stejkholdera koji rade na području turizma. NTO treba da poveže sve zainteresovane stejkholdere i da ih aktivno uključi u politiku planiranja i razvoja. NTO treba da deluje kao veza između privatnog i državnog sektora koji nudi svu podršku partnerima, sve potrebne informacije i savete potrebne za strateško planiranje i razvoj. Više o radu i funkcijama NTO biće izloženo u modelu organizovanosti u narednom poglavlju.

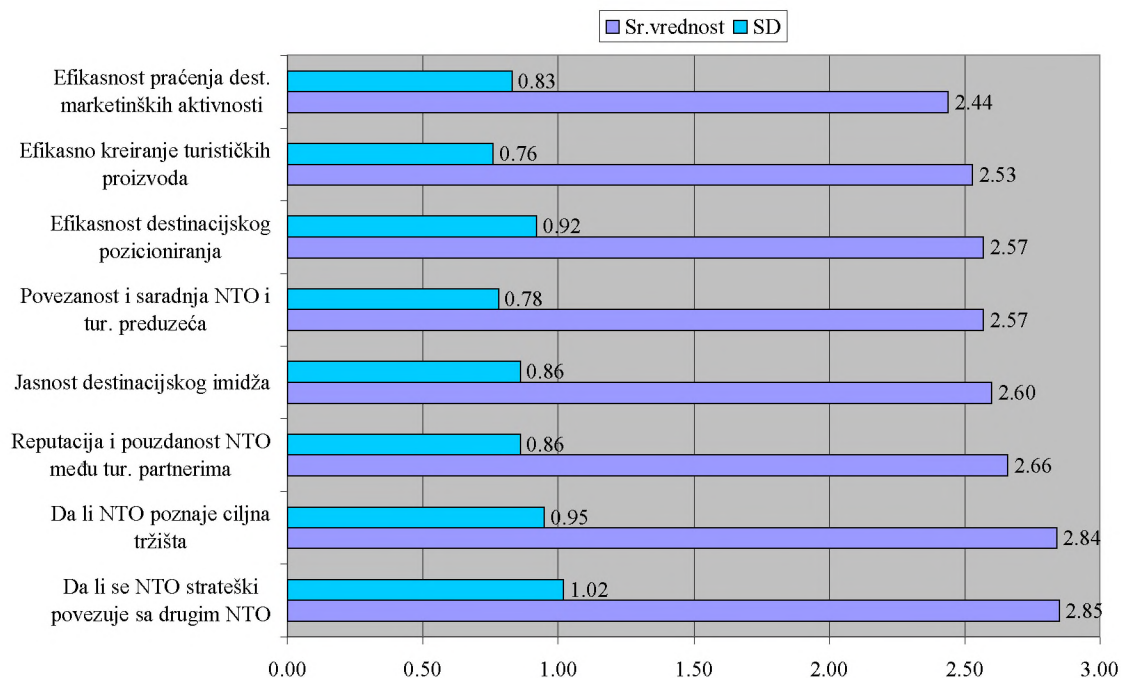
Na Grafikonu 8.20. nastavljamo sa procenom rada i aktivnostima Turističke organizacije Vojvodine koja je i u tom pogledu ocenjena za nekompetitivnu. Stejkholderi procenjuju da je njeno praćenje marketinških aktivnosti neefikasno. Postavlja se pitanje



koliko i u kakvim merama se prihvataju nove mere marketinških aktivnosti i marketinških trendova koji se primenjuju u svetu i u svim razvijenim turističkim destinacijama, ovde u Vojvodini?



Grafikon 8.19. Ustanove destinacijskog menadžmenta

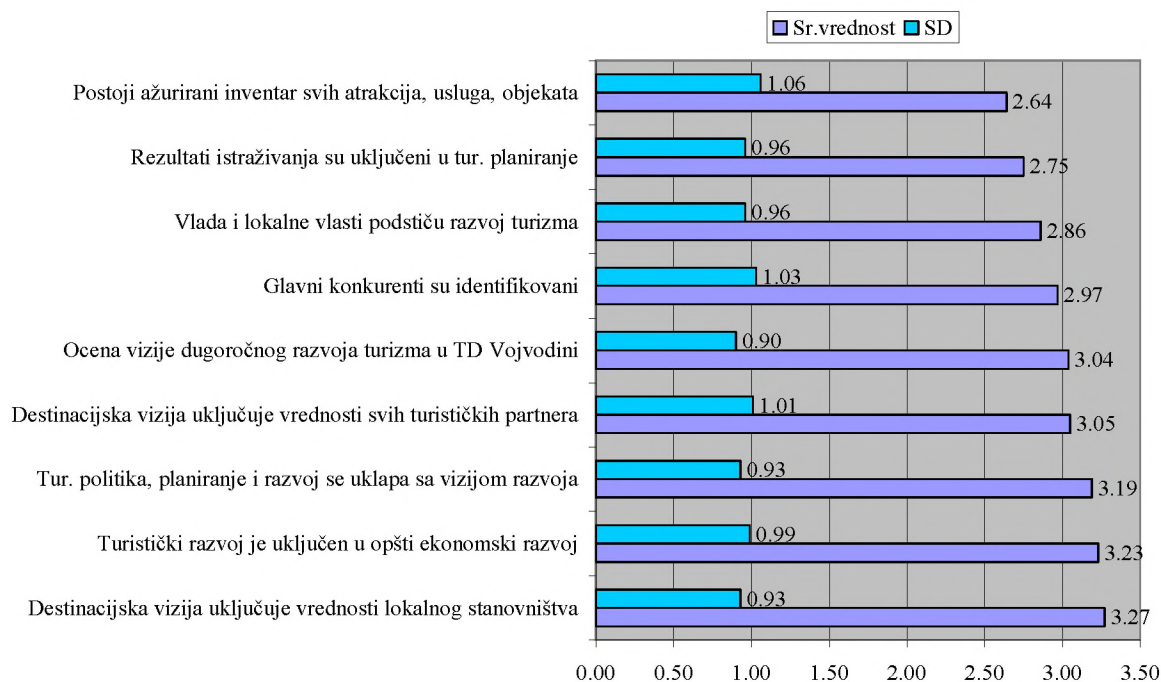


Grafikon 8.20. Menadžment destinacijskog marketinga

Postoji nekoliko turističkih proizvoda, mogli bi reći da su to uglavnom stari i na neki način tradicionalni turistički proizvodi, koji postoje u TD Vojvodina odavno, a da se premalo

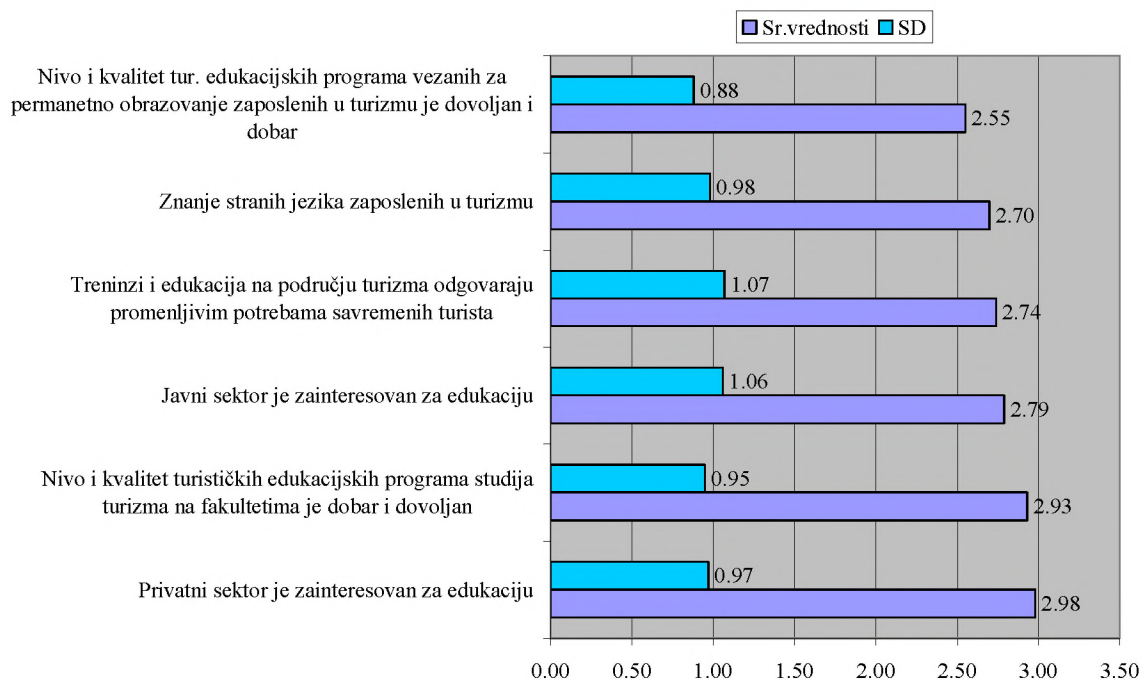
pažnje poklanja kreiranju novih turističkih proizvoda koji su realni i mogući u datoj situaciji i datim razmerama TD Vojvodine, ukoliko bi se pratili savremeni trendovi, želje i preferencije na strani potražnje i na strani potencijalnih turista. Čini se da je povezanost između NTO i turističkih preduzeća jako slaba. Ovde vredi spomenuti da bi inicijative za saradnju morale krenuti od NTO prema svim poslovnim partnerima u TD. Kad se saradnja uspostavi treba je jačati i održavati. Osim činjenice da TD Vojvodina nema izgrađen jasan imidža u inostranstvu, izgleda da je on nedovoljan i u samoj zemlji. Iz ocene ankete sledi da poslovni partneri nemaju visoko mišljenje o poslovnosti, pouzdanosti i o reputaciji Turističke organizacije Vojvodina (TOV). Na pitanje da li NTO poznaje ciljna tržišta, 28 anketiranih je odgovorilo sa NE ZNAM, što dovoljno govori o tome da je plan rada TOV slabo poznat. Briga TOV treba da bude da plan rada za svaku godinu dobro poznaju svi njeni poslovni partneri kako bi saradnja sa njima bila efikasnija. Na zadnje pitanje, da li se TOV (NTO) strateški povezuje sa drugim NTO, 40 anketiranih (odnosno njih 35,00 %) je odgovorilo sa NE ZNAM. To je razlog više da se TOV promoviše na svom vlastitom terenu među svojim partnerima, a i strateški sa drugim NTO, pogotovo u okruženju, kako bi nastupili zajedno i postigli sinergiju na promociji na udaljenijim, pogotovo prekomorskim tržištima.

Grafikon 8.21. predstavlja ocene politike planiranja i turističkog razvoja u TD Vojvodina. Odgovori teže opštoj tendenciji u ovom poglavlju destinacijskog menadžmenta, jako mnogo anketiranih je odgovorilo sa NE ZNAM, što opet dovoljno govori o nedostatku informisanosti turističkih stejkholdera o radu NTO i razvoju turizma uopšte. Jedna od prvih bitnih stvari koju treba da urade turistički menadžeri u turističkim organizacijama je ažurirati inventar svih turističkih atrakcija, potencijalnih lokacija za izgradnju turističke infrastrukture i svih objekata koji bi mogli služiti u turističke svrhe. Izgleda da rezultati statističkih i naučnih istraživanja ne služe svojoj svrsi i ostaju zatvoreni u bibliotekama i fiokama državnih institucija. Bez dobrih i pouzdanih informacija planiranje razvoja turizma je bukvalno nemoguće. Anketirani nisu baš sigurni da li odgovorni u TOV znaju koje destinacije predstavljaju direktnu konkurenciju na primarnim tržištima. Jako bitna činjenica je da se danas u svetu smatraju konkurencijom i partneri na udaljenijim tržištima. Zajedničkim projektima i zajedničkom promocijom mogu se postići sinergijski efekti umesto gubljenja energije i drugih sredstava za borbu protiv konkurencije. Izgleda da se budući turistički razvoj poklapa sa vizijom opšteg razvoja društva i da uključuje interese lokalnog stanovništva, što predstavlja jedan od ključnih faktora za dugoročni uspeh održivog razvoja svake uspešne turističke destinacije.



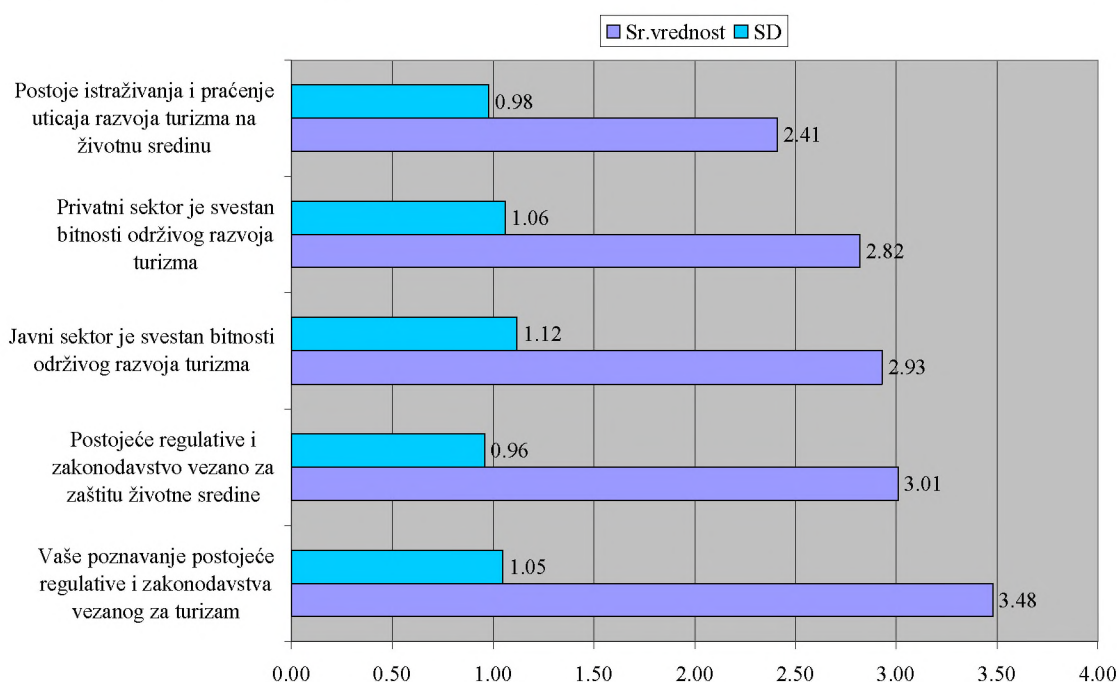
Grafikon 8.21. Politika, planiranje i razvoj TD Vojvodina

Razvoj ljudskih resursa je ključan faktor za svaku uspešnu turističku destinaciju, jer je turizam visoko uslužna delatnost u kojoj dolazi do izražaja visoka stručnost i profesionalnost svih partnera koji rade na području turizma. Izgleda da ne postoji sistematski pristup edukacijskim programima za permanentno obrazovanje stručnjaka (Grafikon 8.22.).



Grafikon 8.22. Razvoj ljudskih resursa u TD Vojvodina

Danas je turizam izložen promenljivim trendovima u svetu i ako ih zaposleni u turizmu ne prate dovoljno, brzo se može smanjiti kompetitivnost neke TD. Nedovoljno se radilo na znanju stranih jezika koji su danas u turizmu »*conditio sine qua non*«, pogotovo je važan engleski jezik koji je postao neka vrsta »*lingua franca*« na području turizma danas. Treninga i edukacija permanentno zaposlenih na području turizma nema dovoljno i neadekvatno prate trendove i promene u svetu turizma, pa je stoga potrebno napraviti mnogo toga. Za početak bilo bi dovoljno podići kvalitet edukacijskih studijskih programa na fakultetima koji obrazuju kadrove koji će sutra raditi na području turizma i to programima koji će formirati takav kadar koji je TD Vojvodini u sadašnjim razmerama najpotrebniji.

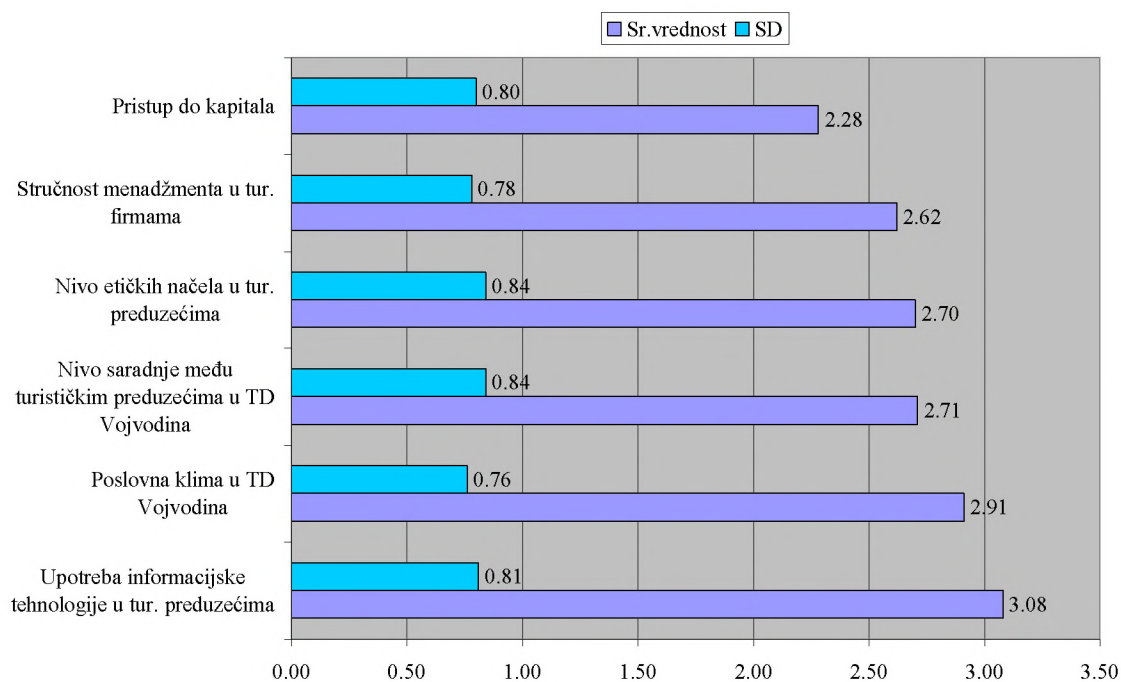


Grafikon 8.23. Menadžment i zaštita životne sredine

Na Grafikonu 8.23. prikazane su ocene vezane za menadžment i zaštitu životne sredine. Vidi se da je jedino kompetitivno poznavanje regulative i zakonodavstva, mada je tu 23,00 % anketiranih dalo odgovor NE ZNAM. Ostalih 77,00 % anketiranih nije bilo ujedinjeno oko tog pitanja, jer visok rezultat standardne devijacije ukazuje na to. Ocena 3,01 znači da su postojeće regulative i zakonodavstvo vezani za zaštitu životne sredine dobri. Pitanje koje se postavlja samo po sebi je koliko se to zakonodavstvo primenjuje u praksi. Anketirani su dosta loše ocenili bez velikih razlika kako privatni tako i državni sektor u vezi svesti o značaju održivog razvoja. Izgleda da se trenutno niko, ili možda samo retki pojedinci, bave uticajima razvoja turizma na životnu sredinu.

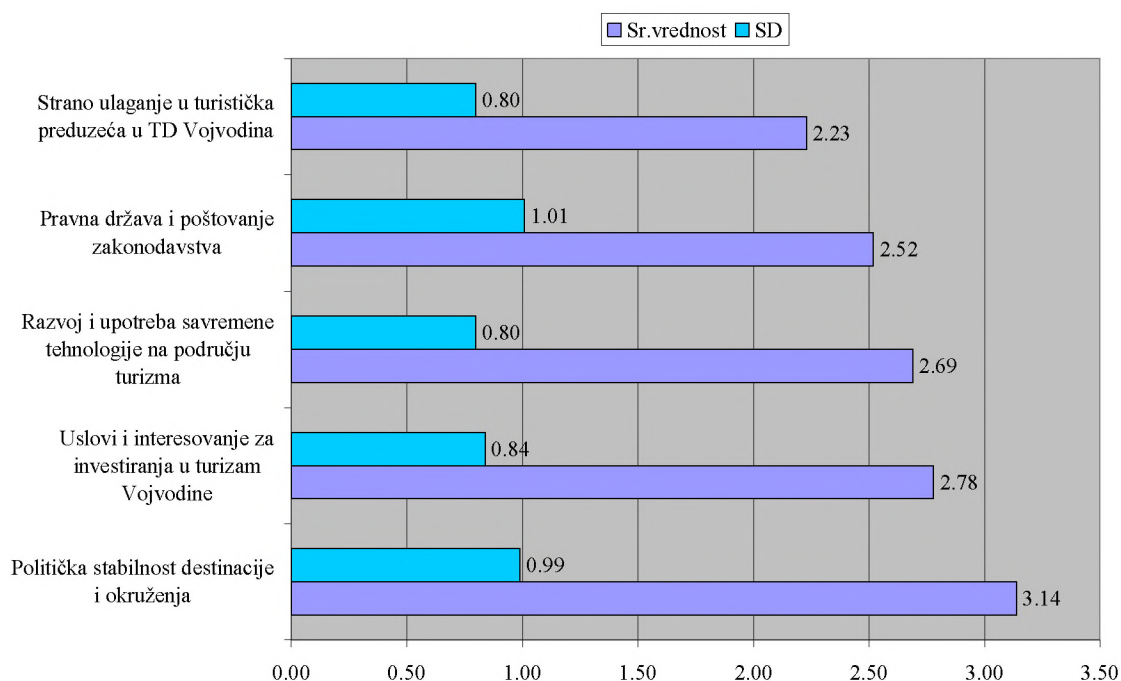
**5. Postojeće stanje u okruženju.** Kompetitivno mikro okruženje utiče na razvoj konkurentnosti i podiže nivo i kvalitet usluga u svakoj TD (Grafikon 8.24.). Jedini kompetitivni indikator u Vojvodini jeste upotreba savremene tehnologije u turističkim preduzećima. Tu vredi spomenuti, da na tom području postoje velike razlike i da još uvek svi ne primenjuju, ne vladaju i ne služe se računarskom opremom. To smo zaključili i po odazivu na poslate mejle, gde smo stajkholdere zamolili da nam pomognu prilikom sprovođenja ovog istraživanja.

Veoma loše je ocenjena stručnost menadžmenta u turističkim preduzećima koja je jedan od ključnih faktora uspeha svake razvijene TD. Takođe loše su bila ocenjena etička načela koja utiču na kvalitet saradnje i nivo usluga u svakoj TD. Posledično tome se javlja niska i loša saradnja među preduzećima čime se gubi mnogo znanja i energije, umesto da se postiže sinergija. Izgleda da je i poslovna klima dosta loša, a to sigurno nije samo posledica kriznih vremena. Iz razgovora sa brojnim rukovodećim licima, došli smo do sličnog zaključka kao što pokazuju rezultati anketnog istraživanja da je najteži pristup do kapitala, neophodnog za početne ili nastavljene investicije. Poznato je da danas postoji mnogo fondova evropskih sredstava koji ostaju neiskorišćeni zbog nepoznavanja postupaka kako zatražiti ta sredstva. Tu bi trebale svoju ključnu ulogu da odigraju državne institucije savetovanjem kako doći do finansijskih sredstava namenjenih za razvoj turizma svim zainteresovanim turističkim stajkholderima.



Grafikon 8.24. Kompetitivno mikro okruženje

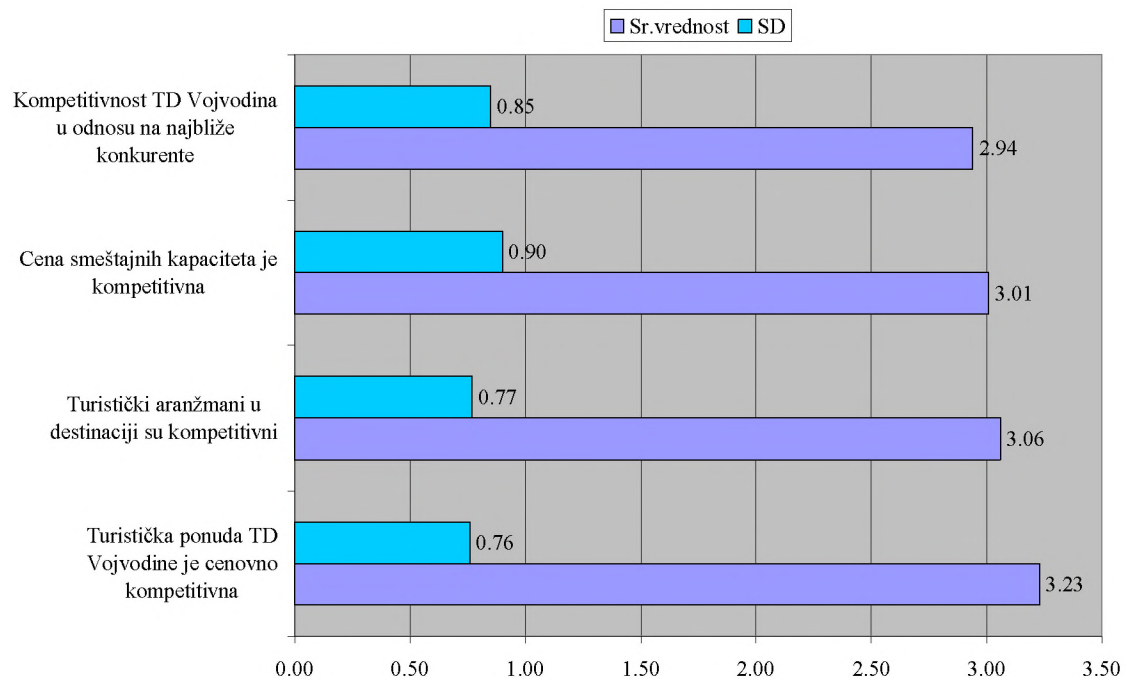
Na razvoj turizma utiču i faktori globalnih snaga iz okruženja na koje turistički menadžeri imaju relativno slab uticaj, ali je zato poznavanje tih promena jako bitno za razvoj turističkih aktivnosti u turističkim destinacijama (Grafikon 8.25.). Kako bi se povećala strana ulaganja u turistička preduzeća u Vojvodini, državne institucije moraju stvoriti pozitivnu poslovnu klimu i odlične uslove za ulaganje stranog kapitala, što znači smanjenje svih nepotrebnih administrativnih prepreka, a potrebno je takođe ubrzati sve potrebne postupke vezane za registraciju i samo poslovanje stranih firmi. Sve dok klima i uslovi ne budu kompetitivni, dugo neće ni biti interesa stranih investitora za ulaganje na području turizma Vojvodine. Jedini kompetitivni indikator je relativna politička stabilnost destinacije i okruženja.



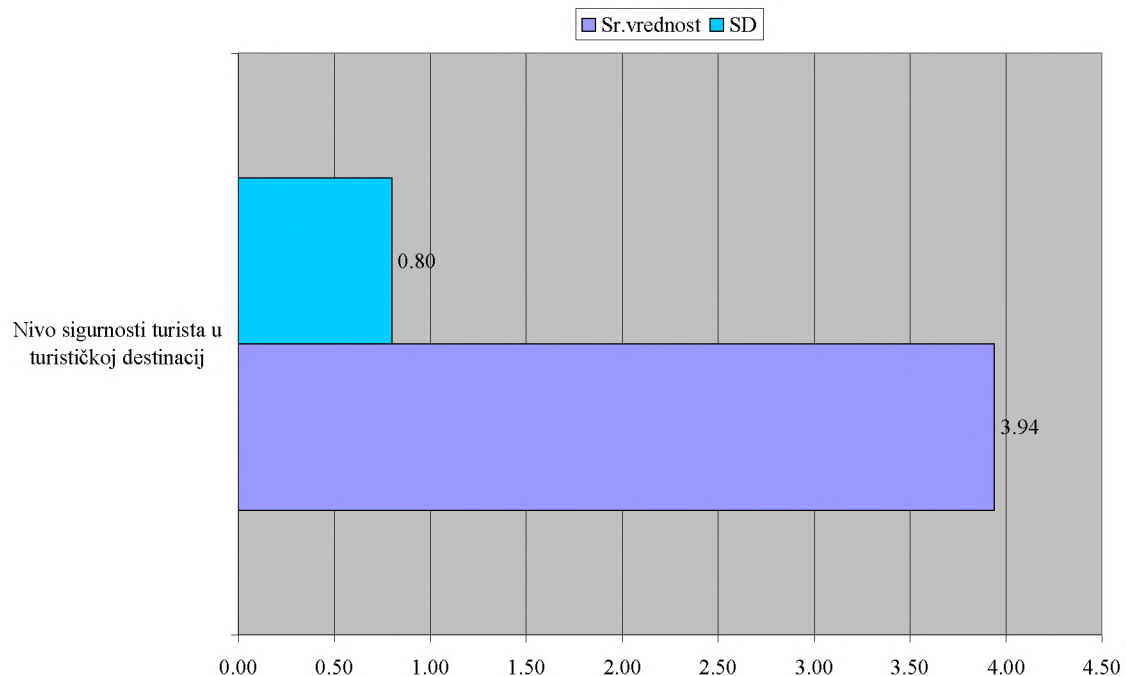
Grafikon 8.25. Globalno makro okruženje

Cenovna kompetitivnost je vrlo bitan faktor koji utiče na turistička kretanja u svetu i posledično na razvoj turističkih aktivnosti i turizma u samoj TD (Grafikon 8.26.). Pojedinačne cene u TD Vojvodina su kompetitivne, ako ih uporedimo sa TD u okruženju. U tom slučaju treba uporediti i kvalitet usluga, jer turisti uvek upoređuju kvalitet usluga sa cenom. Pored toga treba istaći da postoje mnoge jeftinije turističke destinacije koje se ne nalaze direktno u okruženju, ali nude izuzetno visok nivo usluga za niže cene. Ako je konačna cena aranžmana niža onda je ta činjenica bitnija od same pristupačnosti i vremena koje je potrebno za putovanje do same destinacije. Danas se mnogi turisti odlučuju za relativno jeftine, a kvalitetne destinacije poput Tunisa, Turske ili Egipta, iako su te zemlje udaljenije od bližih i

susednih zemalja poput Crne Gore. Kod formiranja cene turističkih usluga treba imati na umu koliku cenu možemo postaviti za turističke aranžmane, imajući u vidu kvalitet, ali i prepoznatljivost turističke destinacije.



Grafikon 8.26. Cenovna kompetitivnost Vojvodine



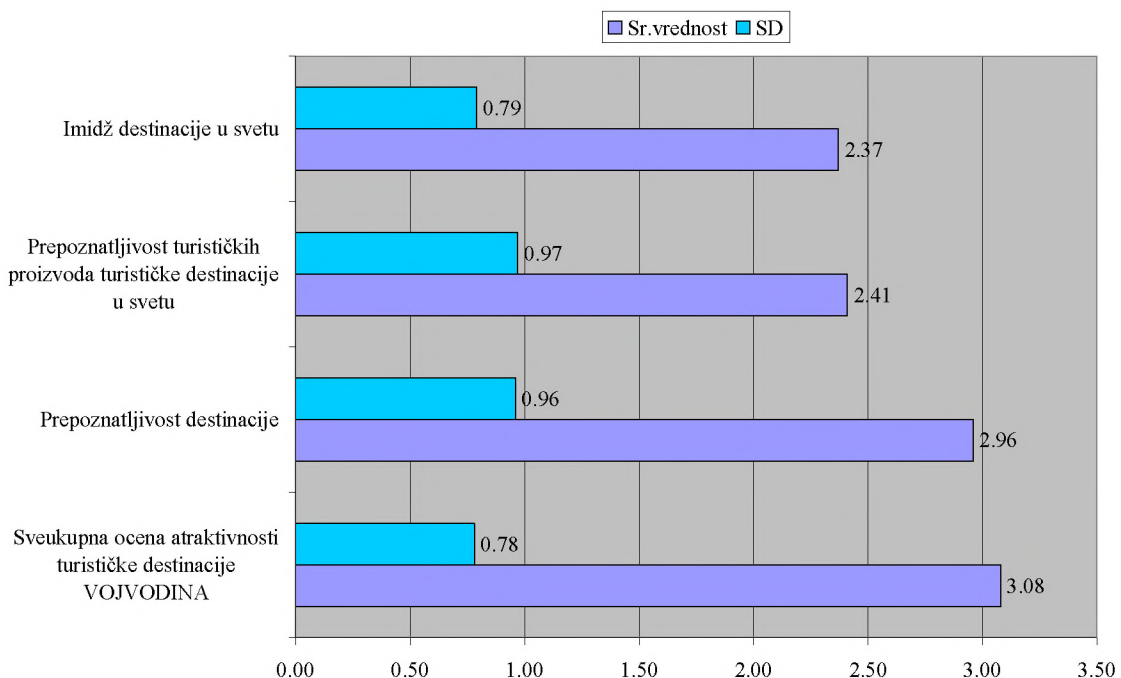
Grafikon 8.27. Sigurnost u TD Vojvodina

Poznatije TD mogu postaviti višu cenu od manje poznatih. Neke nove TD mogu se lansirati na međunarodnu turističku arenu upravo sa pametnom politikom relativno niskih

cena uz naravno relativno visok nivo usluga. Na kraju, takve cene se od nekih manje poznatih destinacija i očekuju, sem kad su u pitanju visoko kvalitetne ili izuzetno egzotične TD.

Sigurnost je jedan od najbitnijih faktora u fazi izbora destinacije za odmor. Svaka loša vest ili negativan imidž mogu odbojno uticati na potencijalne turiste. Zato treba nivo sigurnosti, koji su anketirani ocenili relativno visoko, sačuvati i raditi na tome da bude i viši (Grafikon 8.27.). Tu imamo na umu prevashodno sve turiste čija je sigurnost i bezbednost u saobraćaju često dosta ugrožena na drumovima Vojvodine.

**6. Uslovi na strani potražnje.** Poslednji prikazani grafikon (Grafikon 8.28.) govori o uslovima na strani potražnje od kojih veoma zavisi kompetitivnost svake TD. Činjenica je da neka TD može biti kompetitivna za jednu grupu turista više nego za neku drugu ili treću. Postoje i velike razlike između domaćih i stranih gostiju. U većini turističkih destinacija, pogotovo u razvijenijim zemaljama sveta, domaći turisti predstavljaju većinu svih turista koji dolaze u TD. Zbog toga se način funkcionisanja turističkih delatnosti i sam razvoj turizma prilagodio domaćim gostima. Najbitnija je svest o postojanju neke određene TD, svest koja se stvara preko marketinških aktivnosti, ostvareni imidž destinacije može dalje uticati na percepciju i konačnu posetu destinaciji, ako se destinacijski proizvodi poklapaju sa preferencijama i željama turista.



Grafikon 8.28. Procena prepoznatljivosti TD Vojvodina od strane domaćih ispitanika

Zanimljivo je da su anketirani stejkholderi imidž TD Vojvodine ocenili jako loše, a naši rezultati anketnog istraživanja stranih tur-operatora i turističkih radnika su pokazali da



imidž nije loš i da je TD Vojvodina samo slabo poznata destinacija. To potvrđuje i činjenica da je posledično slaba i prepoznatljivost njenih turističkih proizvoda. Na kraju su anketirani zaključili da je celokupna atraktivnost TD Vojvodine dobra, uz saznanje da će biti potrebno još mnogo toga uraditi kako bi postala poznata i razvijena turistička destinacija.

## 9. O STRATEGIJI BUDUĆEG RAZVOJA TURIZMA I MODELI MENADŽMENTA U TURISTIČKOJ DESTINACIJI VOJVODINA

**P**raksa u mnogim razvijenim turističkim destinacijama je više puta pokazala da nema pravog i uspešnog razvoja turizma bez jasne vizije budućeg razvoja i dobro pripremljene razvojne strategije. Postoji više vrsta strategija: kratkoročne, srednjeročne i dugoročne, ali se obično priprema barem jedna na rok kraći od 5 godina. Idealno bi bilo kad bi postojale sve tri strategije, na kraći, srednji i duži rok ili jedna strategija koja bi terminski obuhvatila sve tri i koje bi se nadograđivale i dopunjavale, te vodile ka dugoročnim ciljevima TD.

Za izradu uspešene strategije potrebna je strateška analiza sakupljenih informacija o stanju u kojem se TD u nekom određenom trenutku nalazi. To je uslov da možemo preći u drugu fazu, a to je posmatranje raznih mogućnosti ili opcija budućeg razvoja TD. U drugoj fazi turistički menadžeri moraju odlučiti ili napraviti izbor o destinacijskoj budućnosti i načinima po kojima treba da TD odgovori na sve uticaje iz okoline (Johnson, 2002). Specifični strateški izbor ima tri faze:

- formulisanje budućih opcija turističkog razvoja
- evaluacija postojećih opcija
- izbor najbolje opcije.

Drugim rečma, turistički menadžeri trebaju izabrati kompetitivnu strategiju koja će odgovoriti na pitanje kako postati ili ostati kompetitivan, izabrati strateški smer i razmisliti koje strateške metode će upotrebiti u fazi implementacije strategije u praksi.

U fazi formulisanja kompetitivne strategije i određivanja strateških smernica jako je bitno odgovoriti na dva pitanja:

- kako postići prednost pred konkurencijom?
- koje turističke proizvode i turističke usluge treba razviti i na kojim tržištima?

Porter (1990) pojašnjava da se kompetitivna prednost može postići na tri načina, i to:

- **diferencijacijom**, tako da se ostvari percepcija kod potencijalnih turista da je destinacijski turistički proizvod superiorniji od konkurencijskog i zato zaslužuje višu cenu
- postići **cenovnu prednost** (»cost leadership«) turističkih proizvoda i time ostvariti najviši profit, iako konačna cena nije nadprosečna

- **fokusiranjem** na uzak profil tržišnog segmenta.

Ključ do diferencijacije destinacije možemo pronaći u “**jedinstvenoj prodajnoj ponudi**” (*Unique Selling Proposition – USP*) koju je potrebno promovirati na način, tako da se kreiraju jedinstveni i vredni turistički atributi u mislima sadašnjih, ali i potencijalnih klijenata. U novoj eri turizma sa izuzetno velikim brojem novih destinacija koje se uključuju u međunarodno turističko tržište, postalo je jako teško pozicionirati destinacije samo na atributima i faktorima kao što su na primer: klima (tropski raj), geografski položaj (grad na reci, planine), ili ikone (Ajfelova kula). Odluke turista su sve više pod uticajem emocionalnih reakcija i utisaka. Ono što danas utiče na potencijalne turiste da posete ili se vrate u neku destinaciju umesto da odlaze u neku drugu, jeste osećaj pripadnosti sa destinacijom i njenim vrednostima. Ako destinacija nema jedinstvenu prodajnu ponudu, onda postoji druga opcija, a to je da se sastavi paket sličnih produkata i razvije “**posebna prodajna ponuda**” (*Special Selling Proposition – SSP*). USP sve češće postaje i “**jedinstvena emocionalna ponuda**” (*Unique Emotional Proposition – UEP*). To je ponuda koju ne može ponuditi nijedna druga destinacija, ponuda koja prevazilazi klijentova očekivanja, ona koja posmatrača pretvara u kupca i koja predstavlja kamen temeljac destinacijske kompetitivne strategije i komunikacije. Na svakoj pozicijskoj mapi su brend pobednici oni krajevi i destinacije koji su bogati u emocionalnom smislu i koji imaju veliku konverzacijsku vrednost, koji su drugačiji i koje se isplati posetiti (WTO, 2007a).

Kad su turistički menadžeri izabrali svoje kompetitivne prednosti i razvili poslovne strategije, onda sledi odluka o tome gde ih treba primeniti. Turističke proizvode sa kompetitivnim prednostima možemo usmeriti na postojeće turiste sa već postojećih tržišta, ili mogu biti usmereni ka novim turistima na postojećim tržištima. Postoji još i treća mogućnost: usmeriti kompetitivne turističke proizvode u nove turiste na novim tržištima.

Ansoff (1987) razlikuje četiri kategorije strateških smernica rasta turističkih aktivnosti ili povećanja delatnosti:

- penetracija turističkih tržišta, što znači povećanje tržišnog dela na postojećim tržištima sa postojećim proizvodima,
- razvoj tržišta znači ulaz na nova tržišta sa istim proizvodima,
- razvoj novih proizvoda za postojeća tržišta,
- diverzifikacija: predstavlja razvoj novih proizvoda za nova tržišta.

Kad je izabran smer područja na koje se preduzeće ili TD želi proširiti, onda treba izabrati koje metode upotrebiti kako bi sledili izabrani strateški smer povećanja turističkih

aktivnosti u TD. Najčešća metoda je metoda organskog (ili internog) rasta turističkih aktivnosti i turističke industrije. Drugi metod je tzv. metod eksternog rasta, poznatog pod imenom fuzija, integracija ili akvizicija. Postoji više razloga zašto dolazi do fuzije ili akvizicije: da turistička preduzeća povećaju tržišni udeo, dođu do novih tržišta, smanje sebi konkurenciju, preuzmu poznate brendove, dobiju pristup do bitnih distribucijskih kanala, prošire vrstu turističkih proizvoda, razviju nove turističke proizvode, postignu ekonomiju velikog obima (Evans, 2003).

Postoje i druge metode eksternog rasta ili povećanja aktivnosti, na primer: zajednički razvoj (»*joint development*«), strateška povezivanja, javno-privatno partnerstvo, franšizing, menadžerski ugovori i drugo. O javno-privatnom partnerstvu biće više reči kod organizacije destinacijskog menadžmenta.

Kad je izabrana najbolja strateška opcija, sledi faza implementacije u praksi. U toj fazi je potrebno proceniti kakve sve resurse ima turistička destinacija: finansijske, ljudske i druge i način kako sprovesti strategiju. Implementacija strategije uvek zahteva promene koje se odnose na uloge i odgovornosti zaposlenih, a upravljanje strateškim promenama je proces koji može imati dva pristupa. Mnogi naučnici i menadžeri predlažu da taj proces mora početi sa **edukacijom i komunikacijom**, čije je cilj obavestiti sve stejkholdere na koje će se te promene odnositi. Komunikacijska poruka treba da sadrži obrazloženje zašto dolazi do određenih promena, vreme koje će biti potrebno za njihovo sprovođenje i obim promena. Druga faza u tom procesu je faza **pregovaranja i participiranja**. Svi stejkholderi su tada pozvani da učestvuju po svojim mogućnostima u procesu primene strategije. Strategija se mora implementirati na celokupnom teritoriju turističke destinacije kako bi njen uspeh bio garantovan (Evans, 2003).

Kod formiranja strategije i razumevanja budućeg razvoja turizma u Vojvodini, treba imati u vidu činjenicu da njena vizija treba da bude drugačija od vizija velikih i afirmisanih turističkih destinacija kao i od neposrednih konkurenata.

Vojvodina je pozicionirana u srcu Evrope i predstavlja Evropu u malom. Danas je ona među zadnjim neotkrivenim destinacijama u Evropi i treba da nastavi da ostane autentična i originalna, ali treba da ponudi turistima usluge na nivou zahtevnih ili najzahtevnijih zapadnoevropskih turista. Zbog svoje pozicije može da predstavlja idealno polazište za posetu drugim, obližnjim evropskim destinacijama.

Iz poslednje usvojene Strategije razvoja turizma Republike Srbije (2005), gde se nalazi i TD Vojvodina, sledi da treba u narednom razdoblju postaviti nekoliko temeljnih strateških

ciljeva neophodnih za razvoj turizma ovoga područja. Neki od tih ciljeva su **kvantitativni** ciljevi:

- povećanje obima turističkog prometa,
- povećanje turističke potrošnje i
- poboljšanje prepoznatljivosti Vojvodine kao turističke destinacije.

U Strategiji razvoja turizma Republike Srbije, koju su pripremili *Horwath Consulting* iz Zagreba i Ekonomski fakultet iz Beograda, predviđa se povećanje obima turističkog prometa sa tadašnjih (2005) 245.600 dolazaka, 686.200 noćenja i 7.689 ležaja, do 2015. godine u umerenoj projekciji rasta na 917.000 dolazaka, 3.209.500 noćenja i 31.500 ležaja. U ambicioznijoj projekciji podaci izgledaju ovako: 1.099.500 dolazaka, 3.848.400 noćenja i 35.700 ležaja (SRTRS, 2005).

Kako god izgledali ambiciozno, podaci su realni ako razmere budu dozvoljavale i politika shvatila značaj turizma unutar ekonomije zemlje. Uporedno sa povećanjem obima kapaciteta treba raditi i na povećanju turističke potrošnje uopšteno, što znači da treba stvoriti produkte koje traže turisti i u to uključiti što više lokalne kreativnosti poput predmeta nazvanih »*made in Vojvodina*« ili »*proudly made in Vojvodina*« ili u prevodu: »Sa ponosom iz Vojvodine«. Od 2005. godine do danas nekoliko stvari se promenilo na području turizma, ali se u međuvremenu pojavila i ekonomska kriza koja je predviđena kretanja u velikoj meri preusmerila ka drugim destinacijama, smanjila investicije i naravno smanjila i potrošnju, tako da će rezultati sigurno biti ispod očekivanih.

Tri najbitnija **kvalitativna** cilja u narednom strateškom razdoblju bila bi:

- decentralizacija,
- sezonalnost,
- promocija promena u turističkoj ponudi.

Za sada je u turizmu Vojvodine poznato samo nekoliko turističkih produkata koji su uglavnom centralizovani u Novom Sadu: Novi Sad kao glavna luka za krstarenja, Novi Sad kao glavni grad MICE turizma u Vojvodini i Novi Sad kao mesto najpoznatijeg festivala *Exit*. Kako bi postigli **decentralizaciju** treba formirati integralne turističke produkte (ITP), koji za sada još ne postoje. Ključna kompetitivna prednost Vojvodine je raznolikost na malom prostoru i zato je potrebno, da se formira nekoliko temeljnih i tematskih turističkih proizvoda i da se uključe u ponudu već poznatih centara, a potom i manje poznate druge prirodne i kulturne atrakcije koje do sada nisu bile adekvatno valorizovane.

Činjenica je da se većina turističkog prometa realizuje u letnjim mesecima godine i to u turističkim destinacijama sa tradicionalnom ponudom sunca i mora. Iako nema mora većina posetilaca u Vojvodinu dolazi upravo u tim mesecima. Vojvodina međutim, ne može konkurisati primorskim destinacijama i zato treba formulisati svoju ponudu na način na koji će privlačiti pažnju stranih gostiju van glavne turističke sezone u toku letnjih meseci. Sa **desezonalnošću** će se lakše postići održivi razvoj i bolja popunjenost kapaciteta tokom cele godine, a sa time će se postići i bolji ekonomski rezultati zbog umanjениh troškova. Kao posledica bolje popunjenosti hotela moći će se formirati dosta niske, konkurentne cene. Zbog bolje iskorišćenosti turističkih kapaciteta postigli bi se bolji radni uslovi i bolji odnos lokalnog stanovništva prema turizmu.

Ovome se može dodati činjenica da se u praksi do sada često davala prednost kvantitativnim ciljevima, a zanemarivali su se kvalitativni ciljevi. No kako su danas u svetu sve popularnije strategije koje imaju za cilj održivi razvoj turističkih destinacija, kvalitativni ciljevi postaju sve bitniji od kvantitativnih. Danas se u razvijenim turističkim destinacijama postavlja kao vrhunski cilj svake uspešne TD uspešan opšti razvoj i kvalitet života u destinaciji koji važi za sve njene stanovnike. Kvalitativni rezultati dolaze kasnije i teže ih je izmeriti, jer su mnogi od njih subjektivne prirode.

Kako bi turistička delatnost uspela i uspešno konkurisala na novom, globalnom i rastućem tržištu, mora se povezivati u simbolične »mreže« na nadnacionalnom, nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou. Samo tako je danas moguće postići sinergiju, stvoriti optimalnu ponudu i integralan turistički proizvod.

Stoga treba da se na regionalnom nivou Vojvodine uspostavi takva regionalna turistička organizacija, koja bi delovala u pravcu razvoja, realizacije i evaluacije turističkih projekata. Ekonomski fakultet iz Beograda je u saradnji sa hrvatskom firmom *Horwath and Horwath* sastavio strategiju turizma Republike Srbije, u čijem sklopu je jedan manji deo posvećen Vojvodini. Međutim, praksa je do sada pokazala da je pravljenje strategije tek prvi korak ka razvoju turizma. U poplavi izrađenih turističkih strategija razvoja koje kruže danas po turističkim organizacijama Vojvodine, lako se primećuje da su u suštini većina njih plagijat ili »copy-paste« verzija mnogih prethodnih radova, uz dodatih nekoliko završnih rečenica primenjenih na konkretan primer, konkretnu opštinu ili destinaciju. Često se dešava da strategije ostanu napisane samo na papiru, a nikako ne dolazi do realizacije. Do toga dolazi zato što država nema odgovarajuće telo koji bi se pobrinulo za implementaciju strateških ciljeva i strategije u praksi.

U zadnjoj strategiji se govori o formiranju *državne agencije* koja bi preuzela inicijativu i ulogu Ministarstva za turizam koje u Srbiji kao samostalno ne postoji. Država u toj početnoj fazi razvoja turizma treba da ima kontrolu na području planiranja, investiranja i izgradnje novih kapaciteta ili revitalizacije postojećih, uspostavljanju novih standarda kvaliteta turističkih usluga, uspostavljanju novih pravila igre. Tu politiku su odabrale neke istočno i centralno-evropske zemlje i to se pokazalo kao snažan pozitivan korak. Ako se država u tom početnom stadijumu odluči za potpunu liberalizaciju i otvorenost prema investitorima (bilo domaćim bilo stranim), onda bi takva odluka vodila u »rasprodaju« i kao takva imala dugoročne negativne posledice. Iskustvo nalaže da se barem u prvih deset do petnaest godina država uključi i prati svaki korak, zatim usmerava i koordinira investicije kako bi se stekla saradnja na nivou celokupne destinacije. Spomenuta »*državna agencija za razvoj turizma Vojvodine*« treba da zaposli stručni kadar sa različitih područja, kako bi zajedno kreirali, izvodili, pratili, korigovali i obrazovali kadrove u smislu boljeg kvaliteta i to po zapadno-evropskim standardima. Pošto turizam postaje najbitnija, najveća i najjača industrija 21. veka, verovatno da tu nema polemike šta treba da se uradi. Samo je pitanje vremena, koga na žalost nema i Vojvodina ne sme više da gubi ni jedan dan, mesec, godinu. Poznato je da je Vojvodina previše izgubila u poslednjih dvadesetak godina. Kako bi uspela da nadoknadi ono što je do sada propustila i zakasnila, treba da sakupi u toj agenciji najstručniji postojeći domaći kadar, ali i stručnjake sa strane (iz inostranstva), koji bi započeli sa sprovođenjem temeljne strategije odmah. Bez stručnih kadrova Vojvodina bi se vrtela u začaranom krugu još nekoliko narednih godina, a tada stvarno može postati prekasno. Iz anketnog istraživanja zaključeno je da u Vojvodini ima dovoljno visoko obrazovanih ljudi koje je potrebno angažovati, a istovremeno formirati i obrazovati nove i mlađe kadrove.

Agencija, ili kako će u daljem tekstu biti nazvana Organizacijom destinacijskog menadžmenta, (DMO), treba odmah da započne sa obrazovanjem kadrova, sa potpunom zaštitom svih kulturnih i prirodnih atrakcija i da sprovodi rigoroznu kontrolu zaštite (pa i kazne u slučaju kršenja pravila), da napravi *strateški plan* o razvoju turizma Vojvodine, planove o potrebnim investicijama i odabere noseće kapacitete na svim područjima kako bi razvoj sledio politiku održivog razvoja zemlje. Istovremeno treba započeti sistematski raditi na izgradnji novog imidža turističke destinacije Vojvodine i promociji na primarnim, sekundarnim, a i tercijarnim tržištima. Istovremeno treba organizovati edukaciju i kurseve, uspostaviti pravila ponašanja i etičke kodekse, te zajamčiti nivo kvaliteta kako bi upotrebljeni turistički standardi bili isti na celokupnom području destinacije. Odgovorni deo agencije bi

trebalo da prikupi što veći broj zainteresovanih investitora i olakša birokratske formalnosti, kako bi radovi započeli što pre. Kako bude rastao broj turističkih kapaciteta treba početi raditi na sastavu novih, inovativnih proizvoda i njihovom povezivanju u ITP na svim nivoima. Istovremeno treba raditi na smišljajnju novih proizvoda, kako bi oni privukli što veći broj posetilaca. I kao što smo rekli, treba imati u vidu regionalni noseći kapacitet i odlučiti se da nije smisao postati destinacija masovnog turizma, već sa višim kvalitetom postići veću razliku u ceni. Povećanje kapaciteta i broja posetilaca nikako ne sme da ide na račun gubljenja regionalnog identiteta, tradicija i načina života, koje suprotno treba da postane ključni faktor koji će postati interes svih potencijalnih gostiju.

U nastavku rada, biće predstavljeno nekoliko modela menadžementa koji bi po mišljenju autora, TD Vojvodinu mogli napraviti kompetitivnijom i poznatijom u svetu. Destinacijski menadžment po Crouch-Ritchijevom modelu destinacijske kompetitivnosti je jedan od ključnih elemenata koji omogućava pravilno funkcionisanje svih delova turističke destinacije i održava njene kompetitivne prednosti sa svojih devet komponenata posebno predstavljenih u Poglavlju 5.

Za dobro funkcionisanje TD potrebna je **organizacija destinacijskog menadžmenta** (**Destination Management Organization, DMO**) koja se brine za svu potrebnu koordinaciju kako bi TD funkcionisala na kompetitivan i održivi način. Ova organizacija treba da bude funkcionalna sa strateške i operativne perspektive, a u TD Vojvodina mogla bi funkcionisati na dva različita nivoa: regionalnom ili lokalnom nivou.

Osnovne uloge svih organizacija destinacijskog menadžmenta su u suštini slične na svim nivoima, razlike postoje u vrsti strukture i izvorima prihoda. Bitna razlika je u tome da li je DMO privatna ili javna. Većina DMO su na budžetu države, ali su se već osamdesetih godina XX veka počele pojavljivati tendencije alternativnih izvora prihoda državnih turističkih organizacija. To su pre svega: članarina svih uključenih partnera, lokalne hotelske takse, razne turističke rekreacijske takse ili sponzorstvo od strane privatnih turističkih preduzeća. Danas su u svetu najuspešnije organizacije destinacijskog menadžmenta one koje uključuju tzv. javno-privatno partnerstvo što odgovara samoj prirodi turističke industrije. Ona je sastavljena od velikog broja manjih i srednjih turističkih preduzeća, te raznih interesnih grupa. Upravo zbog tih različitih interesa, u praksi u svetu se pokazalo kao optimalan oblik upravo javno-privatno partnerstvo. Javni udeo u takvim organizacijama destinacijskog menadžmenta je potreba zbog mnogih faktora (Heeley, 2001):

- reguliše aktivnosti privatnog sektora,



- osigurava svu potrebnu opštu infrastrukturu i suprastrukturu,
- odstrani prepreke za efikasno funkcionisanje privatnog sektora,
- ispravi tržišne greške,
- brine za položaj i značaj turističke industrije u opštoj ekonomiji države.

Mnoge države su smanjile budžetsku potrošnju vezanu za turizam ili je taj deo bitno manji od državnih sredstava namenjenih zdravstvu, školstvu ili socijalnoj brizi. Uprkos tome, turizmu je u mnogim zemljama priznata uloga generatora novih radnih mesta i punjenja državnog budžeta. Razlike između DMO koje funkcionišu na privatno-državnoj osnovi jesu te da u nekima prevladava filozofija državnog sektora koji daje prednost opštem razvoju i dugoročnim ciljevima u samoj destinaciji, i onih gde prevladava filozofija privatnog preduzetništva koje je više usmereno u kratkoročne ciljeve i ekonomsku isplatljivost investicija.

Ritchie i Crouch u svom modelu navode menadžerske obaveze i zadatke koji osiguravaju glatko i efikasno funkcionisanje DMO i pri tome ih dele na interne i eksterne. Interni zadaci su sledeći:

- definisanje DMO
- određivanje organizacijske strukture DMO
- određivanje finansija/budžeta
- određivanje administrativnih procedura
- upravljanje članstvom
- odnosi s javnošću
- publikacije

Jedan od glavnih zadataka DMO jeste da identifikuje sve potencijalne turističke stejkholdere u turističkoj destinaciji koji bi mogli postati pridruženi članovi DMO i koji bi za to članstvo platili članarinu. Time bi DMO mogla dobiti dodatna finansijska sredstva potrebna za svoje funkcionisanje i organizaciju svih potrebnih funkcija i službi. Kad DMO identifikuje sve svoje potencijalne članove, tada treba krenuti u akciju pridobivanja novih članova i zatim potpisati ugovor o saradnji u kojem će biti predstavljene sve prednosti takve saradnje za sve članove. Uz potpis ugovora potrebno je sakupiti i sve podatke o novim članovima kako bi sva dalja komunikacija sa članovima u buduće bila brza i efikasna. DMO se mora pobrinuti i za to da članovi imaju osećaj kako im članstvo nudi prednosti i olakšava funkcionisanje, razvoj proizvoda i njihovu promociju. Potrebno je konstantno održavati kontakte, entuzijazam i informisati ih o novim razvojnim mogućnostima i planovima, novostima na području

regulative i zakonodavstva, rezultatima istraživanja, novim trendovima u svetu itd. Potrebno je pripremiti program aktivnosti za članove koji treba da uključuje regularne sastanke (jednom mesečno ili jednom u dva meseca) gde će se članovi upoznati sa novostima i razmeniti iskustva po mogućstvu na primerima dobre prakse, pozvati na te sastanke stručnjake sa različitih područja turističkih aktivnosti koji će predstaviti i govoriti o saznanjima sa svojih područja i o njima informisati sve prisutne. DMO treba da za svoje članove pripremi povremene i sistematske radionice i edukacijske programe koje bi izvodila sa trenutno najaktuelnijim temama i rešavanjem problema. Bitno je da takav oblik seminara bude sistematičan, dugoročno pripremljen i usmeren tako da učesnici na kraju dobiju sertifikat čime bi shvatili kako su deo opšte priznatog i kvalitetnog oblika permanentnog obrazovanja. Svi ti elementi su jako bitni da DMO zadrži članove i pridobije nove. Bilo bi idealno kad bi svi turistički stejkholderi bili i članovi DMO, ali ne po obavezi, već po samostalnoj odluci. Ukoliko bi članstvo postalo obavezno, onda može vrlo brzo doći do opasnosti da DMO postane još jedna nemotivisana birokratska državna institucija. DMO treba svoje aktivnosti predstaviti javnosti i dati joj na znanje da radi za njihovo dobro, na ispunjavanju njihovih želja i njihovih potreba. Bez podrške opšte javnosti nijedan projekat ne može uspeti na duži rok. Kako bi DMO mogla uspostaviti taj odnos potrebno je izdati publikacije u kojima obaveštava članove i šire društvo o svojim planovima i aktivnostima. Po odgovorima u sprovedenom anketnom istraživanju, saznali smo da je rad TOV slabo poznat, da se ne zna da li se TOV strateški povezuje sa partnerima niti da li poznaje svoja strateška tržišta.

Ako postoji želja da odnos partnera i DMO bude dugoročan i uspešan, DMO treba da se ponaša prema svojim članovima kao prema najzahtevnijim gostima, a istovremeno i kao jednakovrednim partnerima.

Među najbitnije *eksterne zadatke* autori Ritchie i Crouch ubrajaju:

- marketing
- turističke usluge namenjene posetiocima
- upravljanje posetiocima
- prikupljanje informacija i istraživačke delatnosti
- menadžment finansija i investicijskog kapitala
- nadzor resursa
- upravljanje ljudskim resursima.

Aktivnosti profesionalne i uspešne DMO kao što vidimo su mnogobrojne, iako mnogi autori smatraju da je primarna i jedina delatnost DMO isključivo marketing. Ova delatnost jeste

bitna, ali bez ostalih aktivnosti ni marketing ne može biti uspešan. Među najbitnije marketinške delatnosti Ritchie i Crouch (Ritchie, 2003) nabrajaju tržišnu segmentaciju, identifikaciju strateških tržišta turističke destinacije, marketinški miks, izgradnju i posmatranje (merenje) destinacijskog imidža, prepoznatljivosti, razvijanje logoa i reklamiranje, destinacijski branding, branding iskustva, merenje efekta brenda, kako postići uspeh u branding u i na kraju destinacijsko pozicioniranje. Stoga razmotrimo sada dve najbitnije marketinške delatnosti: tržišnu segmentaciju i marketinški miks.

Na svetu postoji sve više turističkih destinacija. Mnoge među njima su slične ili čak identične, pa je stoga neophodno izvršiti segmentaciju turističkog tržišta i pridobiti i kategorisati ciljne i određene grupe ljudi sa tačno poznatim potrebama i željama. Marketinška segmentacija tržišta je polazna tačka osnivanja marketinške strategije. Postoje brojni **razlozi za segmentaciju tržišta**:

- samo mali procenat svetske populacije učestvuje u međunarodnim putovanjima na godišnjem nivou,
- tražnja turističkih proizvoda i usluga nije jednako raspoređena među populacijom,
- samo mali deo populacije kupi relativno veliki udeo turističkih proizvoda,
- potrebno je razviti turistički proizvod u skladu sa potrebama i željama turista,
- segmentacija pomaže otkrivanju koji su najbolji marketinški kanali i mediji,

Ključni momenti efikasnog ciljnog marketinga su sledeći (WTO, 2007a):

- Identifikacija grupe ljudi koji učestvuju u međunarodnim putovanjima.
- Ispunjavanje turističkih ciljeva neke destinacije.
- Iznalaženje odgovarajućih turističkih proizvoda i usluga koji ispunjavaju potrebe potencijalnih turista.
- Procenjivanje na koji način klijenti uzimaju turističku destinaciju u razmatranje.
- Ustanovljavanje njihovih motiva za putovanje i navika.
- Ubeđivanje klijenata putem ispravnih i ciljanih marketinških poruka.
- Evaluacija učinka marketinga u ciljanim grupama.

**Izvori informacija** za segmentaciju tržišta su različiti. Za većinu organizacija destinacijskog menadžmenta temelj svake dobre segmentacije je zasnovan na sakupljanju statističkih podataka u oblasti turizma. Ankete turista su najbitniji izvor identifikacije aktuelnih turističkih segmenata u nekoj destinaciji. Najčešći faktori i pokazatelji u prikupljenim statističkim podacima jesu (WTO, 2007a):

- Preduzete aktivnosti (skijanje, ronjenje, golf, trekning itd.).

- Mehanizmi bukiranja (internet ili turistička agencija).
- Pratlja u toku puta (sa kim se putuje).
- Demografski podaci (starost, zanimanje, prihod, stepen stručne spreme, porodica).
- Veličina grupe.
- Dužina boravka.
- Motivi (rekreacija, kultura, avantura, sunce).
- Država porekla turiste.
- Koje su druge zemlje u kojima se razmatra buduća poseta.
- Svrha posete (poslovna, edukacijska, događaji itd).
- Ponovna ili prva poseta u destinaciji.
- Izvor informacija u fazi planiranja posete destinaciji.
- Trošenje novca po različitim kategorijama (za prevoz, smeštaj itd).
- Transportno sredstvo do destinacije.
- Transportno sredstvo u samoj destinaciji.
- Datumi putovanja (kako bi se ustanovila sezonalnost poseta).
- Vrsta putovanja (samostalna/nezavisna ili paket-aranžman).
- Vrsta smeštajnog kapaciteta.

**Identifikacija segmenta** je naredna faza segmentacije. Kad DMO sakupi osnovne statističke i kvalitativne podatke potrebne za segmentaciju izvornih tržišta tad počinje proces segmentacije, što znači identifikacija onih grupa turista unutar tržišta koji dele slične karakteristike i izbor onih na koje se cilja. Kad su segmenti identifikovani, tada je DMO pred izazovom i odlukom i koji od sakupljenih segmenata su najpovoljniji za postizanje postavljenih ciljeva njihove turističke destinacije. DMO upotrebljava celi niz faktora za određivanje relativne privlačnosti segmenata, a najčešće upotrebljavani faktori su sledeći (WTO, 2007a):

- Dostupačnost proizvoda.
- Smeštajni kapaciteti.
- Poznavanje i imidž destinacije.
- Kapaciteti avio-prevoznika.
- Platežni i edukacijski nivo turista.
- Tržišni udeo.
- Učešće medija i promocije.

- Regionalna raspređenost.
- Sezonska raspodeljenost.
- Potrošnja (trenutna i predviđena).
- Poseta turista (trenutna i predviđena).

Kad DMO odluči i izabere ciljne segmente, sledi pitanje koje marketinške akcije preduzeti kako bi se došlo do izabranih segmenata. Najčešća kampanja DMO je usmerena na slične segmente na različitim tržištima. U tim odlukama DMO često zavisi od trećih partnera koji savetuju izbor pogodnog komunikacijskog kanala i odabir poruka ciljnim grupama. Najčešće se DMO za savet obraća različitim PR agencijama, zatim traže često mišljenja turističkih pisaca i novinara, marketinških eksperata, radnika DMO na teritoriji, mišljenja istraživačkih agencija, tur-operatora i turističkih agencija, analize konkurenata, mišljenja kao posledica posećivanja sajмова i turističkih berzi, povratne informacije turista, povratne informacije svih ostalih učesnika (hotelijera, vodiča) itd.

Ukoliko DMO upotrebljava marketinšku segmentaciju kao osnovu za sve svoje marketinške aktivnosti, dobija veliki broj ***prednosti i benificija*** (WTO, 2007a):

- Bolje raspoređivanje finansijskih sredstava.
- Bolja disperzija turista po samoj destinaciji.
- Bolja ideja na kojim sajmovima i berzama treba učestvovati, a na kojima ne.
- Lakše preduzimanje strateških i taktičkih odluka.
- Bolje razumevanje tržišta i grupa turista.
- Bolja efikasnost.
- Postizanje dužeg boravka turista.
- Racionalniji pristup marketingu.
- Veća potrošnja turista.
- Veći broj posetilaca koji dolaze po prvi put.
- Veći broj povratnika.
- Veće zadovoljstvo turista.
- Više posla van sezone.
- Više udruženih privatno-javnih marketinških akcija.

***Metodologije segmentacije.*** Ne postoji samo jedna ovakva metodologija. Ni upotreba različitih metodologija ne znači i ne obećava siguran uspeh. No segmentacija tržišta može se meriti i evaluirati upotrebom konverzije i drugih evaluacijskih tehnika. Činjenica je da su segmentacije koje se baziraju na vrednostima, verovanjima i motivima sve važnije od

klasičnih segmentacija koje se oslanjaju na geografske i socio-demografske profile. Svaka DMO ili NTO mora sama odlučiti koji pristup je za njene namere najbolji i onda u potpunosti integrisati segmentaciju u okvire njenog strateškog planiranja (WTO, 2007a).

Neke od najčešće upotrebljivanih metodologija segmentacija su sledeće (WTO, 2007a):

- **Socio-demografska segmentacija:** jedna je od najstarijih i najčešće upotrebljivanih metodologija segmentiranja, koja deli turiste po polu, starosti, familijarnom životnom ciklusu, prihodima, profesionalnom statusima, edukaciji i nacionalnosti.
- **Segmentacija po razlozima putovanja:** turisti su podeljeni po razlozima zbog kojih su odlučili doći u neku destinaciju: rekreacijski, poslovni, edukativni, verski...
- **Poseta prijatelja i porodice (VFR) segmentacija:** taj oblik podele turista bio je često zanemaren od strane NTO, jer se verovalo da ne vredi puno i da je na njega teško uticati. Međutim u poslednjih deset godina ovaj segment zaslužuje sve veću pažnju NTO i DMO, pa je VFR postao jedan od vodećih po prihodima u međunarodnom turizmu.
- **Segmentacija po uzorcima i strukturi** putovanja uključuje detaljne informacije o toku putovanja od početka do kraja. Može uključivati podatke o bukiranju, ceni, veličini grupe i njenom sastavu, itinereru putovanja, dužini putovanja, dnevnoj potrošnji, prevoznim sredstvima itd.
- »Prvi put u nekoj destinaciji (*first time visitor*) versus ponovni posetioci« segmentacija: turisti koji dolaze u neku destinaciju prvi put dolaze bez predrasuda o destinaciji, međutim »ponavljač« ima već neko iskustvo kao posledicu predhodnog boravka u destinaciji. Toj drugoj grupi treba ponuditi nove proizvode, detaljnije predstaviti manje poznate krajeve skrivene od masovnog turizma.
- **Prednosna (»benefit«) segmentacija** razjašnjava koje prednosti nudi određena destinacija turistima: neki traže mešavinu avanture i sigurnosti, drugi familijarni ambijent u novom iskustvu...
- **Segmentacija aktivnosti** omogućava NTO ili DMO da po aktivnostima identifikuju grupe koje onda ciljno kontaktiraju i marketinški obrađuju; na primer golf tržište u Španiji i Irskoj, ronjenje u Egiptu i na Kubi, posmatranje ptica u Jordanu i Škotskoj... Posmatranje aktivnosti u koje se uključuju turisti u nekoj destinaciji omogućava NTO razumevanje prirode iskustva, procenjivanje njegove glavne komponente i poboljšavanje usluge.

- **Segmentacija po motivima** posete je bitan koncept kako za stručnjake tako i za planiranje u turističkoj praksi. Turistička motivacija je pokretač koji ljude »natera« ka putovanjima. Motivaciju za putovanje mogu prouzrokovati unutrašnji faktori - dugoročna želja za posetom jednom kraju, ili spoljašnji faktori - na primer jeftin paket-aranžman u izlogu turističke agencije. Turističke motivacije mogu biti prouzrokovane pozitivnim (želja za posetom određenom kraju ili destinaciji), ali i negativnim faktorima (beg od stresne situacije). Pozitivni aspekti motivacija nazivaju se »pull« faktori, a negativni »push« faktori. Razumevanje motiva turističkih dolazaka je najvažnije za destinacijske menadžere, jer ako je poznat razlog dolaska turista u neku destinaciju, tada je lako prilagoditi ponudu prema njihovoj tražnji i potrebi.
- **Segmentacija po životnim stilovima** je bila prvi put upotrebljena u opštem marketingu sedamdesetih godina prošlog veka, ali se u turizmu upotrebljava tek poslednju deceniju. Uključuje multidimenzionalno profilisanje turista, na način da se kombinuje ponašanje i potrošnja proizvoda sa psiho-socijalnim dimenzijama kao što su na primer lične vrednosti, ponašanje i mišljenja. Svrha te segmentacije je da prikaže celokupno razumevanje turista i da im destinacijski menadžment lakše pristupi na adekvatni marketinški način. Ta segmentacija se ponekad naziva psihografska.
- **Segmentacija tržišnih niša** predstavlja manja tržišta, sastavljena od turista specijalnih želja i potreba koji traže destinacije koje odgovaraju tim zahtevima. Osnova toga mogu biti prirodne odlike - na primer koralni greben u Australiji za ronioce, subkulturne osobine - na primer Amiši u SAD itd.
- **Geo-demografska segmentacija** je samo manja varijacija segmentacije po životnom stilu, sadrži jedno pitanje, a to je odakle su turisti ili gde žive. Ta segmentacija povezuje lokacije turista sa njihovim socio-demografskim karakteristikama, navikama i potrošačkim uzorcima.
- **Cenovna segmentacija** je nešto manje prisutna na turističkim tržištima. Obično turisti ne kupuju turističke proizvode samo zbog cene. Cena je samo jedan od faktora ali ne i najvažniji. Ako se neka NTO odluči i segmentira tržišta po cenovnom aspektu to obično bude kratkoročan potez ili odluka, vezana za konkurentske uslove ili je to odluka kriznog menadžmenta, kako bi sa nižim cenama ponovo privukli pažnju turista, a zatim i njih same. Niske cene ili sniženje cena obično ima kratkoročan efekat, kojim se destinacije služe onda kada pretrpe nepredviđeno smanjenje gostiju iz razloga nekog spoljašnjeg uticaja ili događaja. To se dešava u slučaju nakon terorističkih ili

zdravstvenih pretnji i strahova od širenja zaraznih bolesti ili nakon prirodnih katastrofa. Niske cene se sa tržišta povlače odmah po stabilizaciji tržišta ili kada loše uspomene iščeznu.

- **Segmentacija po medijima** je danas jako bitna kad je savremeni svet pod uticajem sredstava masovnih komunikacija. Segmentacija je bitna kako bi se bolje i lakše odlučili i izabrali najbolje publikacije, najgledanije programe i reklame sa najviše potencijalnih slušalaca ili gledalaca, koji bi mogli biti potencijalni turisti neke određene turističke destinacije.
- **Internetna segmentacija** je sve značajnija upravo zbog brzog razvoja i ekspanzije upotrebe interneta koji pomaže u donošenju odluka vezanih za putovanje. Upotreba interneta prilično varira po državama i po starosnim grupama.
- **Business to Business segmentacija** predstavlja pokušaj identifikacije i ciljanja poslovnih partnera sa područja turizma koji predstavljaju destinacije i njene proizvode turistima. Ta različita grupa partnera uključuje posrednike koji sastavljaju i distribuišu turističke proizvode (turističke agencije i tur-operatori) ali i druge dobavljače, na primer prevoznike, atrakcije i hotelijere... Segmentacija *business-to-business* je pogotovo značajna u slučajevima gde konačni potrošač ne donosi sam odluku o izboru destinacije, već su to organizacije koje organizuju konferencije ili kompanije koje organizuju treninge ili nagradna putovanja.
- Postoje primeri gde se neka NTO *ne odluči za segmentaciju*. Marketinški teoretičari trvde da postoje primeri gde je bolje da ne postoji nijedna segmentacija u slučaju kad je destinacija sama po sebi privlačna, da je privlačna svima ili ako NTO nema predstave koga bi destinacija mogla privlačiti. Međutim, u praksi skoro sve NTO imaju podatke iz ranijih vremenskih razdoblja koji pokazuju ko su bili njihovi glavni turisti i verovatno se taj trend nastavlja i u budućnosti (WTO, 2007a).

**Destinacijski marketing miks** je srž svake marketinške strategije. Izazov svih destinacijskih marketing menadžera je da izaberu i iskombinuju najbolji marketing miks marketinških elemenata kako bi postali najkonkurentniji i kako bi postigli najbolje rezultate na ciljanim tržištima. Postoji više struktura marketing miksa, ali je danas nekako najpopularniji model takozvanih »8P«, što označava osam komponenti marketing miksa od engleskih reči: *Place, Product, People, Price, Packaging, Programming, Promotion* i *Partnership* (WTO, 2007a).



**Mesto (place)** je jedna od bitnijih komponenti marketing miksa, jer turisti moraju doputovati u destinaciju kako bi »konzumirali« turistički proizvod. Pristupačnost predstavlja stepen povezanosti tržišta i destinacije, pa je stoga itekako treba uzimati u obzir u marketinškoj strategiji. U savremenom marketing miksu postaje sve bitniji koncept osećanja i smisla za mesto, koji se može definisati kao kombinacija prirodnih i kulturnih karakteristika po kojima se jedna destinacija ističe i razlikuje od druge. Taj osećaj za prostor i mesto uključuje i više estetskih komponenti. Takva strategija nosi u sebi bitne implikacije destinacijske okoline i sociokulturnog održivog razvoja kao protivteža mnogim tendencijama koje se svode na konformitet i postepeno otuđivanje značajno za mnoge razvijene turističke destinacije. Ako se destinacija promovise kao takva, onda njen turistički proizvod izgleda jedinstven.

**Turistički proizvod (product)** je sastavljen od predmeta i usluga koje garantuju kvalitet nakon prodaje određenog turističkog proizvoda. Koncept kvaliteta i garancije usluga je različit ako se posmatra sa stajališta tur-operatora ili destinacijskog menadžmenta. Takođe je bitno koja iskustva i koje usluge treba uključiti u pojedinačne turističke proizvode i koje turističke proizvode razvijati za prezentaciju na tačno određenim ciljnim tržištima. Kreiranje i razvoj turističkih proizvoda uključuje različite aspekte, na primer odgovaranje i usklađivanje proizvoda sa tržištem, marketing miksa, životni i evolucionni ciklus turističkog proizvoda.

**Ljudi (people)** koji su uključeni u marketing miksa mogu pripadati jednoj od tri grupe: uslužni delatnici, turisti i lokalno stanovništvo. Kako bi destinacija postala omiljena i ispunila iščekivanja posetilaca, neophodno je da uslužni delatnici u turizmu budu maksimalno profesionalni i obučeni u svim područjima svoga rada. Da bi postigli povoljne rezultate potrebna je i saradnja turista, naime od njih se očekuje senzibilnost i savesnost, jer ako njihovo ponašanje nije prikladno u nekoj destinaciji kvalitet proizvoda može znatno da opadne zbog toga. I na kraju, bitan deo turističkog proizvoda je i lokalno stanovništvo, jer je gostoprimstvo jako bitna pretpostavka zadovoljstva turista. Turistički menadžeri mogu uticati na ponašanje i stav lokalnog stanovništva preko edukativnih programa, ali ne mogu učiniti ništa ako je stav lokalnog stanovništva prema razvoju turizma i prema turistima negativan. Pokazalo se da ukoliko se lokalno stanovništvo tretira samo kao jedan elemenat turističkog paketa, kojim se manipuliše za benefit turističke industrije, da taj pristup donosi samo negativan stav i zlovolju kod lokalnog stanovništva. Zato je dobar i u poslednje vreme popularan pristup koji je zasnovan na lokalnom stanovništvu i koji daje prednost njihovim

potrebama i željama i koji im daje odgovornu ulogu učešća u donošenju bitnih odluka vezanih za turizam (Singh, 2003).

Uključivanju ljudske komponente u marketing miks je u poslednje vreme jako doprinelo pojavljivanje »*database marketinga*«, odnosno marketinške baze podataka, koja se može definisati kao kompjuterski vođen marketinški pristup, koji kontinuirano sakuplja i analizira podatke o klijentima i njihovom ponašanju i o tome informiše odgovorne osobe u marketingu i tako utiče na njihove marketinške odluke. Dobar primer ovog marketinga u turističkoj industriji su primeri pripadnosti i odanosti avio-kompanijama i njihovim *frequent flyer* karticama. Slične članske kartice poznaju i neki veći, međunarodni hotelski lanci. Takvi pristupi ostvaruju ugodan i personifikovan osećaj kod klijenata i povećavaju njihovu lojalnost.

**Cena (price)** je jako bitan i kritičan element marketing miksa, koji privlači turiste u neku destinaciju. Avio-kompanije i hoteli obično daju pristupačnu cenu, sve dok minimalni željeni broj putnika nije postignut, a tek onda određuju drugačiju politiku cena (poznati postupak na području »*yield*« menadžmenta). Inače potrebno je razumno postaviti odnos između regularnih i sniženih cena, jer mnogi klijenti prihvataju cenu kao odraz kvaliteta: ako je cena preniska to može da znači turistički proizvod niskog kvaliteta. S druge strane, snižene cene mogu odbiti od putovanja bogate turiste, koji sebi mogu priuštiti skuplje proizvode, jer takav pristup donosi imidž jeftinosti. Ipak, permanentna ili povremena sniženja se upotrebljavaju za ciljane specifične grupe, koje su osetljive na visoke cene, na primer starije osobe, studenti ili mala deca. Pošto je cena jako bitna, potrebno je da turistički menadžeri poznaju različite cenovne tehnike koje mogu biti upotrebljene, a odnose se uglavnom na privatne kompanije. Mogu biti podeljene u četiri grupe (WTO, 2007a):

- cene orjentisane na profit,
- cene orjentisane na prodaju,
- cene orjentisane na konkurencijske cene i
- cene orjentisane na troškovne cene.

Ostaje pitanje koju cenu izabrati da bi bila privlačna za ciljna tržišta i kako je postići. Pošto DMO i NTO obično ne prodaju »komercijalne« proizvode, oni moraju budno da paze na cene kako bi one bile pravi odraz vrednosti i kvaliteta u nekoj određenoj turističkoj destinaciji.

**Sastavljanje (packaging)** Integralnog Turističkog Proizvoda (ITP) odnosi se na sastavljanje više različitih elemenata turističkog iskustva u jedan proizvod. ITP je poznat kao turistički paket i jako je popularan kod turista pošto im nudi povoljnije cene i uštedu vremena.

Pogotovo se odnosi na letnju sezonu, ali može i na vansezonske periode, može privući nove klijente, a kompanijama omogućuje bolje i lakše planiranje unapred.

**Programiranje (programming)** je tesno povezano sa sastavljanjem ITP, koje uključuje i specijalne događaje, aktivnosti i programe koji mogu učiniti integralni turistički proizvod drugačijim i privlačnijim. Takvi su primeri kursa ronjenja ili predavanja nekog stručnjaka na luksuznim krstarenjima. Programi moraju biti drugačiji, da bi skretali pažnju specifičnih marketinških segmenata (Morrison, 2002).

**Promocija (promotion)** uključuje najbolji miks promocijskih tehnika za što efikasnije postizanje ciljnih tržišta, uključujući oglašavanje, prodaju, promocije, publicitet itd. Mnogi ljudi na promociju gledaju kao na sinonim za marketing. Promocijom se pokušava povećati potražnja tako što se prenosi pozitivan imidž o turističkim produktima do potencijalnih turista kroz naredne aktivnosti (WTO, 2007a):

- **Prezentacija** - sprovodi je dobro obučeni personal u nekoj atraktivnoj fizičkoj okolini sa ciljem davanja potencijalnim turistima povoljnih impresija o nekoj destinaciji ili kompaniji.
- **Personalna prodaja** traži direktan pristup nekom posebnom klijentu, pogotovo velikim korporacijama, čije specijalno pokroviteljstvo opravdava dodatne troškove individualnog pristupa.
- **Promocije prodaje** su kratkoročne strategije koje promovišu neki proizvod uz povremene popuste.
- **Reklamiranje i oglašavanje** u štampi predstavlja jedan od najjeftinijih načina promocije i time se služe mnogi destinacijski menadžeri. Još bolji način promocije predstavlja članak u reviji *National Geographic* ili emisija na televiziji, koju gledaju milioni ljudi širom sveta. Oglašavanje je najčešći oblik promocije u najrazličitijim medijima: televizija, radio, časopisi, revije i internet, dok su **turističke brošure** verovatno najviše upotrebljeni oblik promocije u turističkoj industriji i u samim destinacijama. Istraživanja su pokazala, da brošure imaju veći uticaj na one koji nemaju predhodnog iskustva sa destinacijom.

**Partnerstvo (partnership)** je zanimljiv oblik saradnje između partnera iz srodnih i sličnih poslova koji nosi zajedničke prednosti i koristi u pripremi nekog zajedničkog turističkog proizvoda ili marketinga na kraći ili duži rok, pogotovo kad je u pitanju promocija na novim tržištima ili kad su u pitanju ograničena finansijska sredstva. Primer je reklamiranje

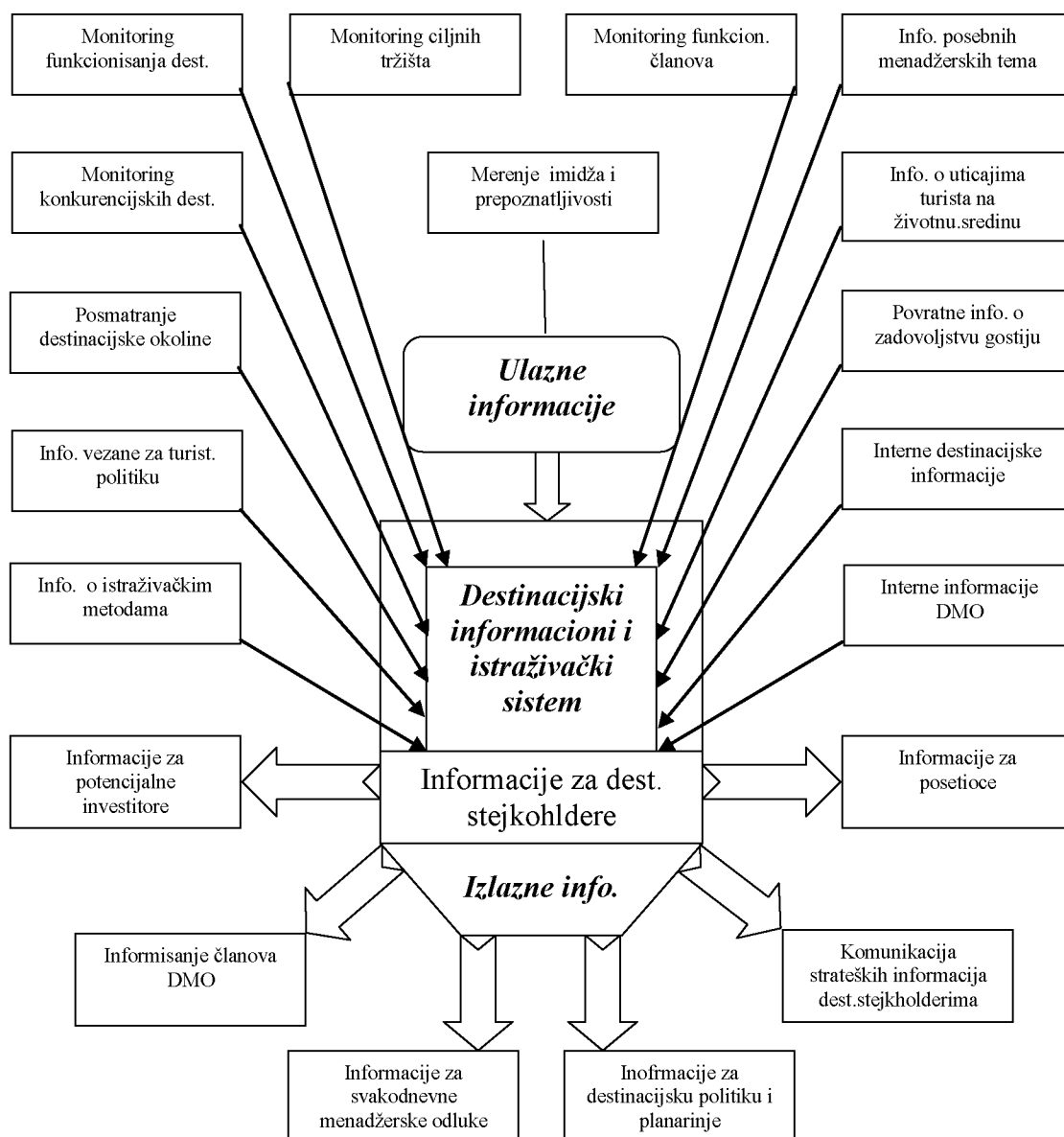
ruralnih domaćinstava u Austriji ili zajednička marketinška kampanja poznatog »Puti svile« koji uključuje više država Srednje Azije.

Od ostalih eksternih zadataka pogledajmo još samo upravljanje informacijama i istraživanje, upravljanje finansija i investicijskog kapitala i upravljanje ljudskim resursima. Svaka uspešna i kompetitivna DMO mora prikupljati informacije, onda ih na pravilan način interpretirati, razumeti, upotrebiti i uspostaviti uspešan informacijski sistem (Ritchie, 2002).

Iz informacijsko-istraživačkog modela DMO prikazanog na Grafikonu 9.1. možemo zaključiti koje su sve informacije bitne za kompetitivno funkcionisanje DMO. Za sada u Vojvodini ne postoje istraživačke institucije specijalizovane za prikupljanje statističkih podataka i institucije koje se bave analizom prošlog i postojećeg stanja u turizmu. Nešto malo podataka postoji u Privrednoj komori Vojvodine i Turističkoj organizaciji Vojvodine, međutim ti podaci nisu potpuni niti savremeni da bi mogli biti korišteni za potrebe savremenih analiza, marketinga ili planiranja strategije razvoja turizma u TD Vojvodina. Trebalo bi sakupljati podatke i informacije koje su pouzdane na svim područjima u Vojvodini, ali i šire u okolnim i konkurentskim destinacijama. Na primer, Vojvodina je intezivna tranzitna destinacija, ali koliko je poznato najobičnijih anketa na izlazu ili ulazu u zemlju nema. Uz manje investicije na svim većim graničnim prelazima trebalo bi otvoriti INFO punktove sa informatorima, mapama i u prvom redu dobro informisanim radnicima koji bi na jednostavan i kratak način mogli dobiti zanimljive povratne informacija od strane gostiju, šta žele, gde žele, šta vole... Tim kratkim anketama bi se moglo doći i do pouzdanih informacija o tome kakvo iskustvo su stekli prolazeći kroz Vojvodinu, šta im nedostaje i šta očekuju od TD kroz koju putuju. Takve ankete bi trebalo sprovesti i u hotelima Vojvodine, pismeno ili usmeno, na primer od strane studenata turizma.

Sem hotela moguće ih je sprovesti na sajmovima, aerodromu, stanicama, ali uvek na info punktovima po principu »daj dam«. Jako je teško zaustavljati turiste i tražiti od njih informacije, ali ako se oni prvo obrate info punktu i kad dobiju korisne informacije na simaptičan način, oni će rado odvojiti minut da odgovore na nekoliko naših pitanja. Sve ovo bi mogla sprovoditi specijalna analitička služba za istraživanje savremene DMO ili možda institut za istraživanje na nekom od fakulteta gde bi se uz relativno niske troškove mogle sakupiti, analizirati i interpretirati sve potrebne informacije. Taj posao bi pod mentorstvom određenih profesora mogli obavljati na volonterskoj osnovi studenti turizma kojima bi taj posao predstavljao korisno praktično iskustvo i dobar osnov za budući rad.

Za kompetitivnost svake turističke destinacije jako je bitno upravljanje finansijama i investicijskim kapitalom. Poslovne i finansijske mogućnosti za investiranje u turizam predstavljaju jedan od glavnih strateških faktora za što brži i jednostavniji razvoj vojvođanskog turizma. To se posebno odnosi na segment malih i srednje velikih preduzeća koji u turizmu predstavljaju najveći deo poslovnih subjekata. Iz razgovora koje je autor disertacije imao sa rukovodećim kadrovima u TD Vojvodina, došlo se do zaključka da finansije i pristup do investicijskog kapitala predstavljaju trenutno jedan od najvećih problema.



Grafikon 9.1. Informacijsko-istraživački model DMO po Crouch-Ritchiju

U Vojvodini nema velikih i poznatih deoničkih društava sa znatnim kapitalom koja bi mogla ulagati u turistički napredak i razvoj ove delatnosti. Druga stvar je da državi nedostaje novac za obnovu primarnih izgrađenih turističkih atrakcija. Nekoliko preduzeća postoji sa finasijskim sredstvima, ali je to nedovoljno da bi se ceo hotelski segment TD Vojvodine obnovio. Usled »divlje« privatizacije mnogi od strateški poznatih hotela su potpali u vlasništvo preduzeća i ljudi koji nemaju iskustva s turizmom i vode politiku koja nije usklađena sa nacionalnom politikom, niti nudi kvalitetne i profesionalne usluge.

Kako u državi nema dovoljno finasijskih sredstava, potrebno je kreirati što bolju dugoročnu kreditnu politiku za domaće stanovništvo ili stvoriti uslove za strana ulaganja pod što povoljnijim uslovima. Pre svega investitori traže sigurne destinacije, gde funkcioniše pravni sistem i gde je povratak novca usled zarade siguran.

Administrativne prepreke za strane investitore su još uvek velike, te ih treba smanjiti na minimum. Formirana DMO bi u tome mogla dosta pomoći kao i da dâ kvalitetnu ponudu i savet domaćim i stranim preduzećima kako bi oni mogli na što brži i bolji način da investiraju svoj novac na području turizma. U evropskim fondovima danas postoje velika sredstva, mnoga su nažalost neiskorišćena, do kojih se može doći uz prezentaciju dobrih projekata ili konkurisanjem na javnim raspisima. DMO bi trebala imati tim osoba koji bi se bavio samo time i koji bi domaćim stejkholderima pomogao doći do tih sredstava. Iz prakse su poznate DMO koje su za svoje članove pripremile brošure sa postupcima i potrebnim koracima kako stići do osnovnih finasijskih sredstava ili kako započeti svoj privatni biznis. Ta savetodavna služba delovala bi stimulatивно i doprinela bi povećanju samozapošljenja ljudi pogotovo u manjim, ruralnim sredinama i samim tim pozitivno uticala na smanjenje nezaposlenosti i egzodusa mlađe populacije iz ruralnih područja.

Kao zadnji bitan eksterni zadatak profesionalne i savremene DMO, spomenimo još upravljanje i razvoj ljudskih resursa. Naime, turistička delatnost u svetu postaje sve kompleksnija i zapošljava veliki broj ljudi. Ljudi predstavljaju osnovni izvor i oslonac ove radno intenzivne privredne grane. Struka rukovođenja ljudskim resursima u turizmu u Vojvodini skoro ne postoji niti je razvijena. Do sada je bila prepuštena opštem kadrovskom znanju, pa je zbog toga danas stanje na području kadrova posledica opšteg stanja kojeg označavaju: relativno niske plate, ograničene mogućnosti unapređenja i razvoja karijere, nepovoljni modeli radnog vremena, relativno visoki troškovi radne snage i loša efikasnost zaposlenih. Kao glavne slabosti na području ljudskih resursa u turističkoj privredi možemo danas spomenuti visoku fluktuaciju zaposlenih u turizmu, nedostatak kvalitetnih programa

osposobljavanja i drugih obrazovnih programa, loš imidž turističke industrije kao poslodavca, neprepoznavanje dugoročnih koristi ljudskih resursa nasuprot kratkoročnim prioritetima, pa stoga i pad interesa za rad na području turizma i često nerazumevanje lokalnog stanovništva o prilikama koje pruža turizam njihovoj životnoj sredini, a kao posledica toga slabo poznavanje prirodnih i kulturnih vrednosti u okolini od strane lokalnog stanovništva.

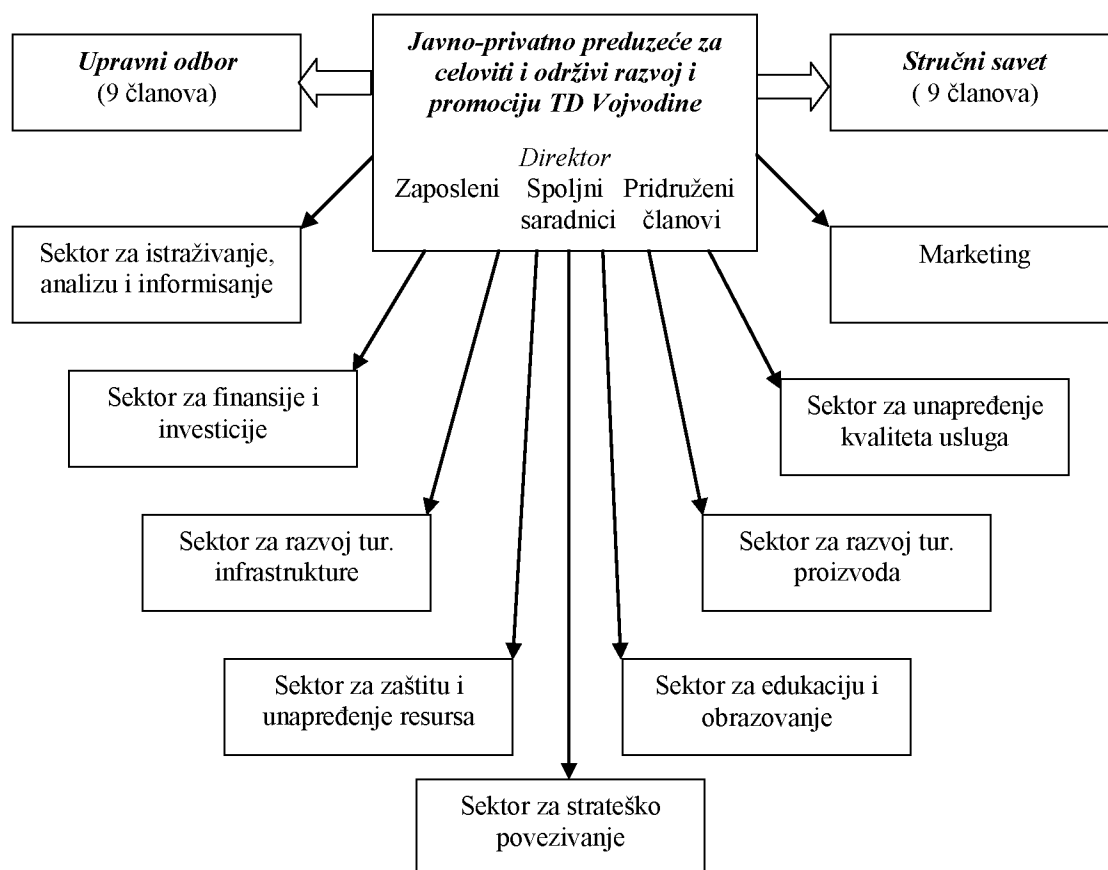
Istraživanje koje je obavljeno i opisano u prethodnim poglavljima, ukazuje na izuzetno visok obrazovni nivo anketiranih, međutim, to nije primer svih zaposlenih u turizmu Vojvodine gde je obrazovna struktura relativno niska. Obrazovanje na području turizma je proces koji treba početi odmah i razvijati ga konstantno i paralelno na svim nivoima. Obrazovanje mora da obuhvati ne samo teoriju, nego pre svega i dobru praksu koja se mora bazirati na praksama razvijenih zemalja i poznatih turističkih destinacija. Kroz školovanje i promociju mora se naglasiti da je turizam jedna od najunosnijih i najrazvijenijih privrednih grana, ali koja je zahtevna i na njoj treba raditi. Obrazovanje treba da počne u školi možda kao deo predmeta geografija, ali svakako ga nastaviti u daljim fazama školovanja. Sem toga, lokalno stanovništvo treba informisati i obrazovati preko brojnih članaka u specijalizovanim revijama i časopisima, preko radio i TV emisija gde bi se iznosili primeri dobre prakse i na taj način stimulisali svi oni koji bi mogli doprineti razvoju turizma u destinaciji.

U nastavku školovanja treba akcenat staviti na sve predmete koji imaju veze s turizmom, svaki turistički radnik bi morao imati široko znanje ne samo o svojoj pokrajini i državi nego i šire. Turistički radnici su najbolji ambasadori i promoteri svojih zemalja, i za što uspešnije poslovanje neophodno im je ne samo znanje iz turizma nego i iz geografije, istorije, biologije i ekologije, kao i nekih drugih naučnih disciplina. Ne smemo zaobići ni ekonomiju i ekonomsku praksu koja je i te kako bitna za uspešno poslovanje već obrazovanih kadrova. I da ne zaboravimo, poznavanje stranih jezika danas se podrazumeva samo po sebi. U svetu se danas pretpostavlja da svi koji rade u turizmu aktivno govore engleski jezik, koji je postao najbitniji jezik kojim se komunicira u svetu.

Na višim stepenima obrazovanja, na primer na fakultetskom nivou, neophodno je napraviti takve studije koje će primamiti što više studenata ne samo iz zemlje nego i iz inostranstva (pre svega susednih i balkanskih zemalja), međunarodnu školu ili institut gde bi se iskoristile sve prednosti i sva postojeća teorijska znanja, uključujući i kadrove iz prakse, kako bi se Vojvodina uključila u celokupno okruženje i time stvorili veliko i poznato turističko tržište. Dugoročno gledano, promocija Vojvodine preko obrazovanja mogla bi postati jedan od najboljih načina promocije TD Vojvodine u okruženju.

Obrazovanje se ne završava na fakultetu već treba brinuti za permanentno obrazovanje svih zaposlenih na području turizma, kako bi stekli bolji i viši nivo edukacije svih zaposlenih u turizmu, a time i viši nivo usluga čime bi postali međunarodno kompetitivniji.

Na osnovu svega iznetog, možemo predstaviti model organizacije destinacijskog menadžmenta u turističkoj destinaciji Vojvodina (Grafikon 9.2.). Model koji je predstavljen primenjen je na turističku destinaciju u datoj situaciji, odnosno onoj u kojoj se trenutno TD Vojvodina nalazi. Naravno, u pitanju je konceptualni model, a praksa će pokazati kako će DMO izgledati u stvarnosti. Deset sektora ili drugim rečima deset službi ima model, od kojih je svaka odgovorna za uže područje rada, s tim da je obavezna da saraduje sa svim sektorima s nekim više, s nekim manje, kako bi bila postignuta sinergija i saradnja svih odeljenja i postignuti željeni rezultati. Rezultat gledano na duži i srednji rok jeste postizanje uspešne i poznate TD Vojvodina.



Grafikon 9.2. Model menadžmenta TD Vojvodine

Sve ovo je samo model i od mnogo čega zavisi koliko će sektora ili odeljenja imati DMO, koliko će biti stalno zaposlenih i koliko će biti stručnih i spoljašnjih saradnika. Predlog je da svako odeljenje ili sektor ima najmanje jednu redovno zaposlenu osobu, a neka odeljenja



pogotovo u početnoj fazi koja je od ključnog značaja za razvoj i unapređenje TD Vojvodina možda i više. Činjenica je, da u svakom sektoru odgovorne osobe moraju biti veliki stručnjaci na datom području, po mogućnosti sa dobrim praktičnim iskustvom. Ostali saradnici mogu biti stručnjaci-saradnici, najbolji studenti turizma-praktikanti ili možda čak i ostali volonterski saradnici. DMO treba da bude poslovno i interesno udruženje svih stejkholdera zainteresovanih za dobrobit i razvoj TD Vojvodine. U ni jednom slučaju DMO ne sme postati još jedna administrativna organizacija, već treba funkcionisati po principima turističkog preduzeća ili agencije. Direktor DMO trebalo bi da bude apolitičan, stručnjak sa područja turizma i velikim praktičnim iskustvom na području rukovođenja i rada na području turizma (po mogućnosti sa radnim iskustvom iz inostranstva), čiji rad i imenovanje mora biti u potpunosti nezavisno od trenutne vlasti i vladajuće političke struje. Direktora može smeniti samo generalna skupština u slučaju neispunjavanja obaveza ili nekompetentnosti obavljanja posla ili loših poslovnih rezultata. DMO mora imati dobro i stručno vođstvo koje ne zavisi od trenutne političke situacije, već je osnovano na dugoročnim i čvrstim temeljima. Direktor naravno treba da zna da lobira sa političkim strankama, vladom i vladinim službama, ali njegova pozicija ne sme da zavisi od političkih odluka ili političkog simpatizerstva. To je naravno moguće u slučaju privatno-javnog preduzeća, gde imaju pravo na glasanje u generalnoj skupštini svi članovi DMO.

U nastavku teksta biće pojedinačno predstavljani sektori ili odeljenja i njihova glavna područja rada kako ih vidi autor disertacije.

1. ***Odeljenje za analizu, istraživanje i informisanje*** jedan je od osnovnih sektora samog modela menadžmenta DMO Vojvodine, bez kojeg je nemoguća analiza postojećeg stanja razvoja turizma, ni naredne faze planiranja i izgradnje strateških planova razvoja turističkih delatnosti i aktivnosti niti njihova implementacija u praksi. Sektor mora početi prikupljati sve neophodne i potrebne informacije po modelu Ritchie-Crouch. To znači prikupljanje ulaznih informacija, obrada i analiza tih informacija i zatim objavljivanje prerađenih informacija u obliku izlaznih informacija koje su namenjene svim turističkim stejkholderima, postojećim i potencijalnim turistima, potencijalnim investitorima i opštoj javnosti. Zaposleni u tom odeljenju moraju posedovati znanje informatike, statistike i matematike. Jedan od glavnih zadataka tog odeljenja je i da pravilne informacije dolaze na prave adrese, pa se mora stoga pobrinuti i o svim obaveštenjima preko interneta ili u obliku klasičnih publikacija.

2. **Odeljenje za finansije i investicije** mora imati zaposlene stručnjake sa područja finansija koji bi se brinuli da TD Vojvodina dobije što više finansijskih sredstava iz svih mogućih i postojećih fondova, državnih i međunarodnih. Stručnjaci u tom odeljenju bi pratili međunarodne konkurse, jer u evropskim fondovima postoji mnogo sredstava koja su namenjena za razvojne projekte u pridruženim članicama EU i u ostalim evropskim zemaljama. Pored toga potrebno je da deo odeljenja radi na pronalaženju potencijalnih investitora i strateških partnera koji su zainteresovani za ulaganje u TD Vojvodina. Odeljenje treba da lobira kod državnih institucija i podstiče da formalnosti za strane ulagače postanu što jednostavnije i da omoguće sva potrebna osiguranja, kako bi destinacija za investitore postala zanimljivija i sugurnija. Sve te informacije je potrebno ne čuvati za sebe, već svaku informaciju preneti svim svojim članovima kojima treba takođe pomoći savetovanjem i brošurama kako započeti svoj privatni biznis, bilo da je u pitanju ruralni turizam, transportna firma ili turistička agencija. Samo tako će DMO postići dobru reputaciju i poverenje među svojim članovima, naime njihov broj će se takvim poslovanjem povećavati iz godine u godinu.
3. **Odeljenje za razvoj turističke infrastrukture** treba da napravi popis svih postojećih objekata i sve postojeće turističke infrastrukture koja danas postoji u TD Vojvodina i da analizira stanje u kojem se trenutno nalazi. Pod turističkom infrastrukturom podrazumevaju se sve vrste smeštajnih kapaciteta, od hotela svih kategorija, *youth* hostela, privatnog smeštaja i apartmana, kampova, sve vrste prehrambenih objekata, barova, klubova, turističkih informativnih centara, aerodroma, rečnih pristaništa, kongresnih centara, objekti službi *rent a cara* i ostalo. Iz popisa stanja moći će se zaključiti koji objekti nedostaju u postojećoj turističkoj ponudi i biće moguće predvideti izgradnju novih objekata ubuduće i to u skladu sa strateškim planovima budućeg razvoja turističkih aktivnosti u TD Vojvodina. Odeljenje mora razmisliti i pronaći sve potencijalne i moguće strateške lokacije za izgradnju novih turističkih i info centara, novih hotela, motela, kampova. Vojvodini pre svega nedostaju manji privatni hoteli u familijarnom vlasništvu, a pogotovo hoteli sa šarmom ili takvi koji se nalaze na izuzetno lepim mestima, lokacijama sa predivnim vedutama i bogatim osobinama, što bi turiste ubedilo da ostaju duže vreme u destinaciji. Do sada se zanemarivao estetski pristup gradnje i izgleda hotela kao i sama lokacija. Ako su u pitanju gradski hoteli, onda treba pronaći što više lokacija koje su u blizini strogog centra grada, ako je u pitanju priroda ili seoska okolina onda je potrebno pronaći takve

lokacije gde će gosti moći uživati u kontaktu sa prirodom. Iz sprovedenog anketnog istraživanja smo zaključili da TD Vojvodina ima neokrnjenu prirodu. Ako su u pitanju smeštajni kapaciteti unutar nacionalnog parka ili zaštićenih područja onda treba pronaći lokacije u neposrednoj blizini tih atrakcija kako ne bi uništavali prirodu, ali bi budućim gostima omogućili relativno jednostavan i brz pristup do tih područja. Za sada u Vojvodini postoji relativno mali broj savremeno opremljenih kampova, međutim iz razgovora sa odgovornim osobama Kamping asocijacije Srbije saznali smo da se već vrši popis svih potencijalnih lokacija pogodnih za osnivanje kampova duž obala reke Dunav. Nešto slično bi se moglo napraviti i za sve preostale delove Vojvodine. Osnivanje kampova traži relativno niska ulaganja i povratak investicija je relativno brz. Dalje, o Info centrima već je bilo govora i zaključeno je da nedostaju na svim glavnim graničnim prelazima, u pristaništima, na stanicama, ulazima u nacionalni park ili zaštićena područja i slično. Info centri ili turistički centri trebaju biti samostalne jedinice koje ne treba da budu na budžetu Pokrajine već moraju postati finansijski samostalne, jer treba da imaju mogućnost da pored davanja informacija turistima prodaju suvenire, razglednice i vrše druge turističke usluge od kojih bi dobijale proviziju s kojom zaposleni mogu da se finansiraju. Preporučljivo je da se napravi plan kako bi info centri u celokupnoj TD trebali da izgledaju, kakve bi trebale biti njihove osobine i njihov način poslovanja. U vezi restorana i ostalih restoraterskih objekata takođe je potrebno proučiti mogućnosti izgradnje i osnivanja novih vrsta restorana, poput restorana »*slow food*« koji postaju sve popularniji u svetu. Potrebno je naravno napraviti spisak svih direktora ili vlasnika takvih objekata i pozvati ih da se pridruže DMO i postanu njeni članovi.

4. ***Odeljenje za zaštitu i unapređenje resursa*** je odgovorno za popis i analizu stanja svih prirodnih i izgrađenih resursa u TD Vojvodina, a to su nacionalni parkovi i druga zaštićena prirodna područja kojih Vojvodina ima relativno puno, zatim tu su i svi izgrađeni resursi poput muzeja, crkava, manastira, dvoraca, rodni kuća poznatih osoba (slikara, pesnika, izumitelja), istorijska mesta, arheološka nalazišta, tvrđave, lokalna arhitektura, delovi grada, ulice, spomenici. I u ovom slučaju, neophodno je napraviti popis svih objekata i opisati stanje u kojem se nalaze, napraviti analizu i po mogućnosti što pre ih zaštititi, obnoviti i dati im nove osobine kako bi na taj način mogli služiti kao turistička atrakcija u turističke svrhe i postati ekonomski zanimljivije i isplativije. Zaposleni na tom odeljenju moraju pomoći osoblju zaštićenih područja i

objekata najpre savetovanjem i snabdevanjem informacijama o primerima dobre prakse iz inostranstva. Takođe je potrebno razmisliti i osmisliti nove turističke atrakcije kako bi dijapazon ponude bio što širi i zanimljiviji. Sledeći korak jeste temeljno pručavanje istorije i svega napisanog vezanog za pojedinačnu atrakciju, sakupljanje što više materijala i pripremanje zanimljive interpretacije vezane za svaki primer posebno. Preporučljivo je da se pripreme i manje brošure ili vodiči na različitim jezicima i da se obuče kustosi ili drugi stručni kadar kako da atrakciju na savremen način uz malo animacije predstave gostima i posetiocima. Ako su atrakcije zanimljive i od bitnog značaja, onda vredi pripremiti monografije na više jezika, pogotovo kad su u pitanju poznati slikari ili drugi umetnici. Preporučljivo je da rukovodeći kadrovi svih prirodnih i izgrađenih resursa svoja preduzeća učlane u DMO i da formiraju svoje udruženje ili asocijaciju kako bi zajedno promovisali jedni druge. Zajedno se može pripremiti i promotivni materijal i postići sinergija. Naravno preporučljiva je intenzivna saradnja sa odeljenjem DMO za marketing kako bi se zajedno promovisali na sajmovima i turističkim berzama u svetu.

5. **Odeljenje za edukaciju i obrazovanje** jako je bitno za unapređenje turističkih usluga i razvoja turizma u TD Vojvodina. Već spomenuti visoki obrazovni nivo rukovodećih osoba nije dovoljan za visoki kvalitet i profesionalan pristup turističkom razvoju. Turizam se brzo menja i potrebno je pratiti nove trendove vezane za većito promenljive navike turista i socio-ekonomske promene i uticaje koje imaju na razvoj turizma i turističkih kretanja u svetu i kod nas. Turistički meandžeri običano nemaju preveliki uticaj na promenu školskih programa u srednjim školama i na fakultetima, ali bi mogli svojim sugestijama uticati na nastavne programe i izbor onih predmeta koji će budućim turističkim menadžerima koristiti u praksi. Takođe mogu da utiču i kako će fakulteti proizvoditi, odnosno edukovati kadrove koje turistička destinacija treba, danas i ubuduće. Odgovorni za edukaciju u DMO mogu organizovati kurseve vezane za razne aktuelne teme, takve koji će biti namenjeni svim zaposlenima u turizmu i onima koji su svoje studije završili pre neko određeno vreme. Takvi kursevi trebaju biti sertifikovani kako bi imali težinu i dokaz o dopunskom obrazovanju. DMO bi mogla preko svog odeljenja za edukaciju pozvati priznate stručnjake iz države i inostranstva koji bi predstavili polaznicima i učesnicima kursa konkretne i dobre primere iz prakse. Pored toga je potrebno organizovati i stručne ekskurzije, posete sajmovima ili posete nekim određenim destinacijama kako bi se što više naučilo iz primera dobrih praksi

uživo. Bez toga teško da će napredak doći brzo ili barem u neko dogledno vreme. Dalje bi odeljenje za edukaciju moglo organizovati kurseve za turističke vodiče i na kraju bi svima koji bi položili ispit izdalo licencu, kao osnovu za rad. Sličnu licencu bi trebali dobiti i svi koji bi želeli otvoriti novi biznis, a da na tom području nisu radili neko određeno vreme. Pored kursa za turističke vodiče, potrebni bi bili i kursevi za podizanje kvaliteta usluga, kursevi stranih jezika, usko usmereni na turističko područje, ili kurs pod nazivom »*Kako započeti privatni biznis*«, gde bi kandidati naučili sve što treba da zna mladi biznismen, koji se po prvi put upušta u posao. Da ne zaboravimo, tu su i tečajevi folklor, narodnog pevanja i igre, koje treba ponovo oživeti, uzimajući u obzir etničku šarolikost TD Vojvodine. Ti tečajevi bi za članove DMO bili delimično subvencionisani, a delimično platljivi. Sve to iz samo jednog razloga, a to je da ono što bude poklonjeno ili je besplatno, često nije dovoljno cenjeno. Svako od turističkih radnika mora biti spreman da nešto i uloži u sebe, jer investicija u čoveka je najbitnija. I zato stoji tvrdnja – turizam su ljudi. Uvek su i bili i tako će biti i ubuduće uprkos svoj savremenoj tehnologiji koja nam pomaže u svemu, ali nikada neće moći nadomestiti ljude.

6. ***Odeljenje za razvoj turističkih proizvoda*** takođe je jedno od bitnijih odeljenja, jer same turističke atrakcije nisu dovoljno zanimljive, ako nisu pravilno predstavljene u obliku paketa i ponuđene turistima. U poglavlju 7 su predstavljeni neki od trenutno postojećih turističkih proizvoda u TD Vojvodina. Međutim, postoje raznovrsne mogućnosti za razvoj novih proizvoda ili nadgradnju starih već postojećih uz poznavanje savremenih trendova u svetu. Iz ankete o prepoznatljivosti TD Vojvodina saznali smo da je gastronomija Vojvodine ocenjena kao jedan od najbitnijih proizvoda koje destinacija može da ponudi. Stoga je poželjno napraviti specijalne enološko-gastronomske ture uz folklorne predstave. Festivalski turizam nije dovoljno poznat međunarodnoj publici i potrebno ga je uključiti u turističke pakete drugih proizvoda. Spomenut je već ribolovni i lovni turizam koji je nekada bio jako bitan u Vojvodini, ali je njegova važnost u poslednjih nekoliko godina opala. Spomenut je specijalni rezervat prirode Karađorđevo, kojem danas nije ostala ni senka nekadašnje slave. Velika vojvođanska lovišta su danas zapuštena ili u lošem stanju, degradirana po pitanju faune i turističkih usluga. Ako bismo uzeli u obzir na primer savremene trendove posamtranja ptica i životinja u svetu, lovni turizam bi mogli preokrenuti u tu modernu vrstu turizma (foto-safari i »bird watching«) i na taj način pridobiti jedan relativno zanimljiv segment

turističkog tržišta. Pored izgradnje i pripreme novih proizvoda tu je i priprema tematskih puteva za treking, biciklizam ili plovidbu rečnim putevima. Treba pozdraviti poslednje pokušaje ostvarivanja tematskih puteva kao što je »*Po putevima rimskih careva u Srbiji*«. Naravno uz paketiranje i prezentaciju ide i priprema adekvatnih web stranica, klasičnih brošura i kataloga koji će uz saradnju sa odeljenjem za marketing biti predstavljeni na sajmovima i turističkim berzama.

7. **Odeljenje za unapređenje kvaliteta usluga** je jedno od najbitnijih odeljenja, jer kvalitet usluga u TD Vojvodina trenutno nije kompetitivan. Ispitanici u anketama su naveli da ne postoji nijedan tečaj ili program za povećanje kvaliteta usluga. Standardi kvaliteta takođe nisu u potpunosti zacrtani i jasni, kao ni standardizacija svih turističkih objekata pa se zato kvalitet dosta razlikuje unutar istih kategorija objekata. Po anketnim rezultatima jedna od prednosti turizma u Vojvodini je gostoprimstvo lokalnog stanovništva. Njega treba razvijati kako bi postao još kompetitivniji, a destinacija još poznatija kao destinacija ljubaznih domaćina. Za sve to potrebno je ustanoviti pravila igre, organizovati stručne sertifikovane kurseve, a najbolje učesnike nagraditi. Ovome treba dodati i stimulativnu i simboličnu kategorizaciju vojvođanskih sela. Francuska je destinacija koja može da posluži kao školski primer destinacije sa lepo očuvanim selima. Francuzi su napravili kategorizaciju sela tako da su umesto zvezdica stavili cvetove i nazvali ih »*Villages fleuris*«. Na ulazu u svako selo pored table sa imenom sela, stoji i broj cvetova koje je selo zaslužilo i osvojilo. Slično se može ustanoviti i takmičenje na primer za najbolju turističku agenciju, najljubaznijeg konobara, najprofesionalniju konobaricu. Osoblje odeljenja za kvalitet moglo bi svake godine napraviti i objaviti spisak pet najuspešnijih i najboljih muzeja u destinaciji, galerija ili pet najlepših tradicionalnih sela. U svakom slučaju načina kako stimulisati sve koji rade na području turizma, a pogotovo one koji dolaze u kontakt sa turistima je puno. Stoga treba početi sistematično i dugoročno raditi na tome.
8. **Odeljenje za marketing** je ključno odeljenje svake profesionalne DMO. O marketingu je detaljnije bilo reči u ovom poglavlju, pa će ovde biti spomenuto samo još nekoliko stvari o kojima još nije bilo govora. Tradicionalni marketing i susret turističke ponude i potražnje su još uvek vezani za turističke sajmove i berze, gde se predstavljaju turističke destinacije preko svojih najaktivnijih članova. Danas je poseta tradicionalnim sajmovima u malom opadanju i veće zanimanje zauzimaju susreti između partnera na radionicama (*workshop* i *roadshow*). Takve profesionalne susrete

treba da organizuje DMO i na njih pozove sve svoje članove koji su najkompetentniji za neko određeno tržište. Naravno, kod priprema promocijskih akcija odeljenje marketinga DMO može da se osloni na pomoć specijalizovanih marketinških agencija ili PR agencija. Iz sprovedene ankete saznali smo da inostrane kolege najviše žele da upoznaju destinaciju uživo na intenzivnim FAM putovanjima. To je sigurno jedan od najbitnijih vidova promocije među partnerima.

9. **Odeljenje za strateško povezivanje** bi prvo moralo da napravi spisak svih potencijalnih članova odnosno turističkih stejkholdera u samoj destinaciji, kako bi od prikupljene članarine stekla dodatna sredstva za dobro organizovanje svih svojih aktivnosti po spomenutim odeljenjima. Posle akvizicije novih članova, glavna briga osoblja tog odeljenja je održavanje kontakata sa novim članovima, a zatim i kompletno i ažurirano informisanje svih članova u vezi svega što se u DMO događa i priprema. Jedna od bitnih funkcija ovog odeljenja bi trebalo biti strateško povezivanje sa sličnim DMO iz okruženja, iako neke od ovih destinacija u prvom krugu predstavljaju direktnu konkurenciju samoj TD Vojvodina. Tako bi se postigao sinergijski efekat zajedničkim nastupima i prezentacijama na udaljenijim tržištima koja postaju sve zanimljivija i aktuelnija. Ovo zbog toga, jer turisti iz prekomorskih destinacija obično ne putuju na kratko vreme i ne dolaze samo u jednu destinaciju, pogotovo kad je ona manja. Strateški nastupi na sajmovima mogu biti samo početna faza saradnje koja se može nadgraditi međunarodnom saradnjom u različitim prekograničnim projektima koji imaju danas veliku podršku u Evropskoj Uniji i postoje velika novčana sredstva za njihovo finansiranje.

Ovo bi ukratko bio predloženi model organizacije destinacijskog menadžmenta u TD Vojvodina. Sigurno postoje još mnogi zadaci i projekti o kojima nije bilo reči, ali pošto je ovde iznet konceptualni model, sve se može primeniti, dodati i razvijati. Isto važi i za strateške planove koji su potisnuli stare i rigidne master planove. Turizam je postao jako promenljiva industrija, a istovremeno je teško prognozirati u kom pravcu će ići turistička kretanja i turistički trendovi u narednom periodu. Sličan model mogli bi napraviti za sve aktivne i ambiciozne turističke organizacije ili opštine u Vojvodini, s razlikom da sve lokalne DMO ne bi uključivale sve službe ili sektore koje ima regionalna DMO, nego samo one koje su neophodne i potrebne određenoj lokalnoj DMO. Njihov izbor zavisi od finansijskih sredstava i postojećih prirodnih i izgrađenih resursa, a samim tim i postojanje mogućnosti razvoja turističkih aktivnosti i razvoja turizma u pojedinačnim turističkim organizacijama ili

opštinama. Ostale službe i usluge ove lokalne DMO koristile bi od vrhovne organizacije ili regionalne DMO čije bi članice i bile.



## 10. ZAKLJUČAK

**T**uristička destinacija Vojvodina je nova destinacija na mapi jugoistočne Evrope. Skoro nepoznata, a potencijalna destinacija koja ima sve potrebne resurse da jednog dana postane poznata i razvijena. Vojvodina je u početnoj fazi svog razvoja zbog činjenice da je turizam bio zanemaren i zapostavljen dugi niz godina. I trenutno stanje pokazuje, da se na tom području nije učinilo dovoljno kako bi se pomakla iz prve, početne faze životnog ciklusa turističkih destinacija. Primeri iz sveta dokazuju da turističkoj destinaciji, ukoliko želi postati uspešna, treba savremeni i profesionalan menadžment i stimulatívna politika državnih institucija na svim nivoima, što nije primer Vojvodine.

U svetu se svake godine pojavljuju nove turističke destinacije i samo najbolje postanu popularne i poznate. Globalna turistička potražnja u svetu traži uvek nove destinacije i opšti trendovi idu u pravcu drugačijih, autentičnijih, novih turističkih destinacija što predstavlja šansu za TD Vojvodina da na svetskom turističkom tržištu nađe svoje mesto. I sama predviđanja Svetske Turističke Organizacije kažu da će se turistička kretanja pomaknuti iz klasičnih, već poznatih, otkrivenih i viđenih turističkih destinacija Evrope u destinacije Jugoistočne Evrope. Drugim rečima, to je dodatna šansa koju TD Vojvodina mora iskoristiti.

Razvoj turističkih aktivnosti u novonastalim turističkim destinacijama predstavlja mogućnost za razvoj privrede, za obnovu izgubljenih radnih mesta ili za otvaranje novih radnih mesta, namenjenih mlađim generacijama. Zapošljavanjem mladih osoba se može zaustaviti proces depopulacije ruralnih područja ili udaljenih regija, što je u Vojvodini veoma prisutno.

Turističke destinacije u svetu postoje i razvijaju se unutar dinamičnog socio-političkog okruženja, kojeg je ponekad teško shvatiti, a još teže predvideti. Zato svaka TD koja želi biti uspešna, treba preduzeti celovit (holistički) strateški pristup do destinacijskog menadžmenta, jer samo tako će biti organizacijsko kompetitivna. Srž strateškog menadžmenta je pojasniti kako i zašto su neke turističke destinacije postigle kompetitivne prednosti zbog vlastitog boljeg delovanja od drugih. Kako bi TD funkcionisale bolje i bile kompetitivnije potreban je konstantan benčmarking koji predstavlja kontinualni proces merenja vlastitih kvaliteta proizvoda i turističkih usluga sa najoštrijom konkurencijom koja je u svetu priznata ili se smatra za lidera u svojoj disciplini. Ovo je veoma bitno za povećanje kompetitivnosti je i

unošenje aplikativnih primera dobre prakse u vlastiti način poslovanja i organiziranosti turističke destinacije.

Turističke destinacije ne mogu postati ili ostati kompetitivne bez vizije budućeg razvoja turizma i dobro pripremljene razvojne strategije. U poplavi izrađenih turističkih strategija razvoja koje kruže danas po turističkim organizacijama i regionima Vojvodine, lako se primećuje da su u suštini većina njih plagijat ili »*copy-paste*« verzija mnogih prethodnih radova. Dosadašnja praksa je pokazala da je većina strategija bila napisana poput statičkih Master planova koji s eu razvijenim turističkim destinacijama u svetu ne primenjuju više. Kad je u pitanju razvoj turističke destinacije, strategija treba biti dinamična i fleksibilna, kako bi se mogla prilagođavati razvoju i napretku u samoj turističkoj destinaciji, ali i konstantno promenljivim faktorima iz okruženja koji imaju veliki uticaj na sam razvoj turističkih aktivnosti u destinaciji. Stoga je veoma važno da se naručioc izradnje strategija turističkih aktivnosti i turističkog razvoja odlučuju za one stručnjake (bez obzira da li su u pitanju domaći ili strani stručnjaci) koji će im uz dobro pripremljenu strategiju ponuditi i prateću podršku sprovođenja strategije u praksi, što drugim rečima predstavlja permanentnu edukaciju kadrova i evaluaciju strategije u praksi, i njeno povremeno prilagođavanje novonastalim razmerama.

Tome treba dodati još jednu činjenicu, da se u praksi do sada često davala prednost kvantitativnim ciljevima, a zanemarivali su se kvalitativni ciljevi. No, kako su danas u svetu sve popularnije strategije koje imaju za cilj održivi razvoj turističkih destinacija, kvalitativni ciljevi postaju sve bitniji od kvantitativnih. Danas se u razvijenim turističkim destinacijama postavlja kao vrhunski cilj svake uspešne TD uspešan opšti razvoj i kvalitet života u destinaciji koji važi za sve njene stanovnike i koji se odražava i na posetioce koji dolaze u turističku destinaciju.

Iz rezultata anketnog istraživanja sprovedenih u toku izrade ove disertacije došli smo do zaključka da je jedna od najslabijih strana razvoja turizma u turističkoj destinaciji Vojvodina nerazumevanje državnih institucija prema razvoju turizma, a shodno tome i loše ocenjena stručnost turističkog menadžmenta kao i loše ocenjena etička načela koja utiču na nivo saradnje među stejkholderima. Vreme je da turizam dobije mesto koje mu sledi i da najodgovornije funkcije dobiju najsposobniji i najkompetitivniji stručni kadrovi. Takođe, potrebno je da se jednom stavi tačka nepotizmu i postavljanju kadrova na odgovorna mesta po političkoj liniji, jer jedina politika koja treba da odigra svoju ulogu u razvoju turizma treba da bude politika kvaliteta na svim područjima.

Na kraju ove disertacije autor želi sve najbolje svima koji se trude da sa svojim znanjem, iskustvima i trvdim radom doprinese ka tome da će turistička destinacija Vojvodina jednog dana postati razvijena i poznat turistička destinacija. Nadamo se, da će deo taj rad, u kom smo pokušali naučna saznanja što više aplicirati i pribliziti praksi biti aplikativnog značaja i da će koristiti svima onima, koje znaju da je i turizam nauka, samo mu treba dati tu mesto. Jer i turizam može da bude nauka, kad se njime bave naučnici.

## **11. ABSTRACT**

**V**ojvodina is a potential tourist destination which has all the possibilities to become one day better known and a successful destination. The question that arises first is why other tourist destinations are more competitive than Vojvodina, why are they better known, more popular and why do they generate more tourist income than tourism in Vojvodina. The answer lies in their ability to augment the number of tourist in the international competition that is becoming tougher every day, to augment tourism expenditure and to offer to the visitors an unforgettable experience, if possible, even better than they can expect. The popularity of tourist destinations in the world is changing constantly. It varies because of the changes in the tourist destination itself and also in its surroundings. Tourism managers can influence on the changes in their own tourist destination but are unable to influence on other destinations. The process of emerging, growing and diminishing of popularity of one tourist destination is known as a »tourist destination's life cycle«. In which phase of the destination's life cycle is Vojvodina now? Is Vojvodina well known as a tourist destination? The first part of author's research in this work dealt with these questions. The second part was dedicated to the competitiveness of the tourist destination Vojvodina. The author had numerous discussions with the experts in the tourism field, presuming that they knew the destination the best and that their marks are real, of course, compared to the comparable tourist destinations in the surroundings. The whole concept of tourist destination's competitiveness has been redefined, as the nature of competitiveness itself is changing constantly and this is the reason why the tourist destination's managers have to monitor the developments and changes in tourist destinations, and if possible, to anticipate the future changes rather than to correct or to react upon the past. Every single tourist destination has its own comparative and competitive advantages. Comparative advantages concern natural and created resources, while the competitive advantages of tourist destinations represent the destination's ability to manage the natural resources in a sustainable way on the long term. The concepts of comparative and competitive advantages were used as the base for creating the author's own model of destination management which is presented at the end of this dissertation. Applying this model in the practice may yield to the well managed and well known tourist destination in Europe and around the globe.

## 12. LITERATURA I IZVORI

- Ahmetović-Tomka D., 1996. Turistička promocija kulturnih dobara, Zbornik radova »Turistički potencijali Jugoslavije«, Institut za geografiju, Novi Sad, strana 23-33.
- Ansoff, I., 1987, Corporate Strategy, London, Penguin.
- Athieson, A. and Wall, G., 1982, Tourism: Economic, Physical and Social Impacts, Longman, Harlow.
- Balogh, S., & Briuberg, D., 1997, Affective Images of Tourism Destinations, Journal of Travel Research, 35, (4), 11-15.
- Barney, J.B., 1991, Firms Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, 99-120.
- Baumbeck, C.M., Lawyer, K. , 1979, How to Organize and Operate a Small Business, 6<sup>th</sup> edn. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Beverland, M., 1999, Wine Tourists: A Missed Opportunity or a Misplaced Priority?, Pacific Tourism Review 3: 119-31.
- Beer, A., Maude, A., & Pritchard, W., 2003, Developing Australia's Regions: Theory and Practice, UNSW Press: Sydney.
- Blain, C., Ritchie, J.R.B., 2002, Destination Branding in practice: the practioner's perspective: Working Paper, University of Calgary, Calgary, Alberta, Canada.
- Bogdanović Ž., Marković S., 1998. Jezero Tikvara, Zbornik radova Instituta za geografiju br. 28, Institut za geografiju PMF Novi Sad.
- BTR 2003. "Tourism Snapshot – International".
- Bueno, A., 1999, Competitiveness in the Tourist Industry and the Role of the Spanish Public Administration, Turizam Special Issue on Competitiveness in Tourism and Hospitality, Vol.47, No. 4, pp 316-331.
- Bugarski D., Davidović R., Tomić P., Bogdanović Ž., Plavša J., Lazić L., Marković S., 1998. Morfogenetska klasifikacija reljefa Srema u Reljef Srema, Regionalno-geografska proučavanja Srbije (Vojvodine), Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matetamatički fakultet, Institut za geografiju, Novi Sad.

- Buhalis, D., 2000, Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21 (1):97-116.
- Bukurov B., 1953. Geomorfološki prikaz Vojvodine, Matica srpska, Novi Sad.
- Bukurov B., 1978. Bačka, Banat i Srem, Matica srpska, Novi Sad.
- Bull, A., 1995, *The Economics of Travel and Tourism*, Second Edition, Melbourne, Longman Cheshire.
- Burkart, A.J. and Medlik, S., (Eds.), 1981, *Tourism: Past, Present and Future*, Second Edition, Heinemann, Oxford.
- Burton, R., 1995, *Travel Geography*, Second Edition, Pitman, London.
- Butler, R.W., 1980, The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution, Implications for Management of Resources, *Canadian Geographer*, 14, pp. 512.
- Casson, L., 1974, *Travel in the Ancient World*, Allen and Unwin, London.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Wandhill, S., 2000, *Tourism, Principles and Practice*, 2<sup>nd</sup> edition, Pearson Education Limited, England.
- Crompton, J. L., 1979, Motivations for pleasure vacations, *Annals of Tourism Research*, 6 (4), 408-424.
- Crotts, J., 1996, Theoretical Perspectives on Tourism Criminal Victimization, *Journal of Travel Studies*, 7, 1, 2-9.
- Crouch, G.I., & Ritchie, J.R.B., 1999, Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, *Journal of Business Research* 44, 137-152.
- Čerović, S.R., 2003, *Menadžment u turizmu*, PMF, Departman a geografiju, turizam i hotelijerstvo, 21000 Novi Sad, Srbija i Crna Gora.
- Davidović R., Miljković Lj., Ristanović B., 2003. *Reljef Banata*, Regionalno-geografska proučavanja Srbije (Vojvodine), Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Davidović R., Miljković Lj., Ristanović B., 2005. *Reljef Bačke*, Geografski aspekti stanja i pravca razvoja Srbije (Vojvodine), Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.

- d'Hauterres, A.M., 2000, Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort, *Tourism Management*, 21, 23-32.
- De Kadt, E., 1979, *Tourism: Passport to Development*, Oxford University Press, New York
- DITR (Department of Industry, Tourism and Resources) 2005a. "Regional Australia".
- Doxey, G.V. (1976) "When enough's enough: the natives are restless in Old Niagara", *Heritage Canada*, 2 (2), 26-7.
- Dutton, I., Hall, M., 1989, Making tourism sustainable: The policy/practice conundrum, *Proceedings of the Environment Institute of Australia, Second National Conference*, Melbourne, 9-11 October.
- Dwyer, L., Burnley, P., Forsyth, P. & Murphy, P., 1995, Economic Impacts of Migration Induced Inbound Tourism, *Les Cahiers du Tourisme, S'rie C.*, No. 194, pp 1-38.
- Dwyer, L., Forsyth, P., 2000a, Government Support of Inbound Tourism Promotion: Some Neglected Issues, Selected for inclusion in the *Economics of Tourism Vol II* edited C.A. Tisdell, *International Library of Critical Writings in Economics* (Mark Blaug series editor) Edward Edgar Publishing Ltd, Cheltenham U.K., pp 304-323-
- Dwyer, L., Mellor, R., Mistilis, N., & Mules, T., 2000b, Forecasting the Economic Impacts of Events and Conventions, *Event Management*, Vol 6, No. 1, pp 191-204.
- Dwyer, L., Mistilis, N., Forsyth, P., Rao, P., 2001, International price competitiveness of Australia's MICE industry, *The International Journal of Tourism Research*, 3 (2): 123-139.
- Dwyer, L., Kim, C., 2003a, Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues In Tourism*, Volume 6, No. 5, 369-414.
- Dwyer, L., Livaic, Z., & Mellor, R., 2003b, Competitiveness of Australia as a Tourism Destination, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10, (1).
- Dwyer, L., Forsyth, R., Spurr, R., & Ho, T., 2003c, *Economic Evaluation of Special Events: A Re-assessment*, unpublished.
- Dwyer, L., & Kemp, S., 2003d, Closure of an Ec lodge: a Failure of Strategic Management?, forthcoming *Journal of Pacific Studies*.
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D., & Kim, C.W., 2004, Attributes of destination competitiveness: a factor analysis, *Tourism Analysis*, 9 (1-2), 91-102.

- Đeri L., 2002. Turističke vrednosti Vojvodine i značaj multimedijalne prezentacije, magistarska teza, Prirodno-matematički fakultet, Institut za geografiju, Novi Sad.
- Đuričić J., Romelić J., Ahmetović-Tomka D., 1996. Turistički potencijali Vojvodine, Zbornik radova »Turistički potencijali Jugoslavije«, Institut za geografiju, Novi Sad, strana 41-49.
- Esty, D., & Porter, M., 2001, Measuring National Environmental Regulation and Performance, in World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2001-2002.
- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G., 2003, Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann Oxford, UK.
- Fabricius, M., 2001, Competitive strategies for tourism destinations, Unpublished MBL Research Report, University of South Africa, Pretoria.
- Foot, D.K., 1996, Boom, Bust and Echo: How to Profit from Coming Demographic Shift, Macfarlane Walter and Ross, Toronto, Ontario, Canada.
- Fyall, A., Garrod, B., 2005, Tourism Marketing, A Collaborative Approach, Aspects of Tourism: 18, Cromwell Press, Great Britain.
- Garača V., 2007. Planiranje i turističko uređenje prostora Petrovaradinske tvrđave, magistarska teza, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad.
- Gee, C. Y., Fayos-Sola, E. (Eds.), 1999, International Tourism: A Global Perspective, World Tourism Organization, University of Hawaii at Manoa, USA, University of Calgary, Canada, James Cook University, Australia.
- Getz, D. 1997, Event Management and Event Tourism, Cognizant Communication Corporation, New York.
- 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, 37-50.
- Go, F., & Govers, R., 2000, Integrated Quality Management for Tourist Destinations: a European Perspective on Achieving Competitiveness, Tourism Management, 21, (1), 79-88.
- Gomezelj, O., D., 2006, Competitiveness of Slovenia as a Tourism Destination, Managing Global Transitions 4 (2): 167-189.
- Gomezelj, O., D., & Mihalič, T., 2008, Destination competitiveness – Applying different models, the case of Slovenia, Tourism Management 29, 294-307.



- Gray, H.P., 1970, *International Travel – International Trade*, Heath Lexington, Lexington.
- Green, D.H., Hunter, C.J. and Moore, B. (1990) “Applications of the Delphi technique in tourism”, *Annals of Tourism Research*, 17, 270-9.
- Greenwood, D., 1989, “Culture by the Pound: An Anthropological Perspective on Tourism as Cultural Commoditization”, In Smith, V.L. (Ed.) *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism*, second Edition. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, pp. 171-85
- Grinstein, A., 1955, *Vacations: a psycho-analytic study*, *International Journal of Psycho-Analysis*, 36 (3) 77-85.
- Grujić, I., 2002. *Turistička valorizacija seoske kuće u Banatu*, diplomski rad, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Grupa autora, 2004. *Vojvodina, Naučno-popularna monografija*, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Hadžić, O., 2008, *Upravljanje održivim razvojem kulturnog turizma u Novom Sadu*, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Hassan, S., 2000, *Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry*, *Journal of Travel Research*, 38: 239-245.
- Heath, E., 2000, *Key Trends and Challenges in Destination Marketing: the Need for a New Paradigm*, in J. Ruddy and S. Flanagan eds, *Tourism Destination Marketing: Gaining the Competitive Edge*, Tourism Research Centre, Dublin Institute of Technology, Ireland, pp 123-135.
- Heath, E., 2003, *Towards a Model to Enhance Africa’s Sustainable Tourism Competitiveness*, *Proceedings 2003 Australian Tourism & Hospitality Research Conference*, Coffs Harbour, Australia.
- Heeley, J., 2001, *Public-Private Sector Partnership in Tourism*, in A. Lockwood and S. Medlik eds, *Tourism and Hospitality in the 21<sup>st</sup> century*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
- Hobson, P., 1996, *Leisure Shopping and Tourism: the case of the Korean market to Australia*, *Turizam*, Vol. 44, 228-244.

- Inskeep, E. 1991, *Tourism Planning: an Integrated and Sustainable development Approach*, Van Nostrand Reinhold, New York
- Iso-Ahola, S.E., 1982, Toward a social psychological theory of tourism motivation: a rejoinder, *Annals of Tourism Research*, 9 (2) 256-261.
- Ivkov A., 2006, *Demografska slika Vojvodine*, Zadužbina Andrejević, Beograd.
- Ivkov A., 2006a, *Folklorno nasleđe u turizmu Vojvodine*, Zadužbina Andrejević, Beograd.
- Johnson, G, Scholes, K., 2002, *Exploring Corporate Strategy*, 6<sup>th</sup> edn, Harlow, Pearson Education.
- Josiam, B., Smeaton, G., & Clements, C., 1999, Travel Motivation and Destination Selection, *Journal of Vacation Marketing*, 5, (2), 167-175.
- Jovanović G., 1999. Klima kao turistička vrednost banatskog Podunavlja, *Zbornik radova Instituta za geografiju br. 29*, Institut za geografiju PMF Novi Sad.
- Katić P., Đukanović D., Đaković P., 1979. Klima SAP Vojvodine, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
- Kicošev S., 1999. Istorijско-demografski razvoj, u *Stanovništvo Srema*, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Institut za geografiju, Novi Sad.
- Kicošev S., Bubalo-Živković M., Ivkov A., 2005. *Stanovništvo Banata*, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Kotler, P., Harde, D., & Rein, I., 1993, *Marketing Places*, New York Free Press.
- Kotler, P., Bowen, J., 1998, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 2<sup>nd</sup> edn, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Krippendorf, J., 1987, *The Holidaymakers: Understanding the Impact of Leisure and Travel*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Lazić L., Pavić D., 2003. Klima Banata, Geografski aspekti stanja i pravca razvoja Srbije (Vojvodine), Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Leiper, N., 1984, Tourism and leisure: the significance of tourism in the leisure spectrum, in *Proc. 12<sup>th</sup> NZ Geog. Conf.*, NZ Geog. Soc., Christchurch, 249-253.

- Lewis, R., Chamber, R., & Chacko, H., 1995, *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, Second Edition, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Ljubojev P., 1997. Film stvaran u Vojvodini, *Letopis Matice srpske*, knjiga 46, sv. 1-2, jul-avgust, Matica srpska, Novi Sad.
- Mansfeld, Y., 1999, Cycles of war, terror and peace: determinants and management of crisis and recovery of the Israeli tourism industry, *Journal of Travel Research* 38 (Special Issue), 30-36.
- Marconi, J., 1997, *Crisis Marketing: When Bad Things Happen to Good Companies*, NTC Publishing group, Chicago, Illinois.
- Maslow, A., 1954, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- Mihalič, T., 2000, Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness, *Tourism Management*, 21: 65-78.
- Mitroff, I.I., Anagnos, G., 2001, *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, Amacom, New York.
- McKercher, B., 1998, The Effect of market Access on Destination Choice, *Journal of Travel Research*, 37, 39-47.
- Mo, C., Handy, D., & Havitz, M., 1993, Testing an International Tourist Role Typology, *Annals of Tourism Research*, 20, (2), 319-335.
- Moon, C., & Newman, P., 1995, Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business, *Competitiveness Review*, 5 (1): 37-43.
- Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R., (eds) 2002, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Morrison, A., 2002, *Hospitality and Travel Marketing*, Third Edition, Albany, New York, USA: Delmar Thomson Learning.
- Murphy, P., Pritchard, M., & Smith, B., 2000, The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions, *Tourism Management*, 21, (1), 43-52.
- Narasimha, S., 2000, Organisation knowledge, human resource management, and sustained competitive advantage: Toward a framework, *Competitiveness Review*, 10 (1): 123-135.

- Neuman, W.L., 1994, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 2<sup>nd</sup> edition, Allyn and Bacon, Needham Heights, Massachusetts.
- Newsome, D., Moore, S.A., & Dowling, R.K., 2002, *Natural Area Tourism: ecology, impacts and management*, Mona Vale, NSW: Footprint Books.
- Pearce, D., 1995, *Tourism Today a Geographical Analysis*, 2<sup>nd</sup> edition, Addison Wesley Longman Ltd., Harlow, England.
- Poon, A., 1993, *Tourism, Technology and Competitive Strategy*, CAB International, Wallingford, UK.
- Porter, M.E., 1990, *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Porter, M.E., 1996, *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G., 1990, The core competence of the Corporation, *Harvard Business review*, 79-91.
- Prideaux, B., 2000, The Role of the Transport System in Destination Development, *Tourism Management*, Vol 21, (1), 53-64.
- Richter, L.K., 1999, After political turmoil: the lessons of rebuilding tourism in the three Asian countries, *Journal of Travel Research* 38, 41-45.
- Ritchie, J.R.B. and Zins, M. 1978, Culture as determinant of the attractiveness of a tourism region, *Annals of Tourism Research* 5, 252-267.
- Ritchie, B., & Crouch, G., 1993, *Competitiveness in International Tourism: A Framework for Understanding and Analysis*, Paper presented at the 43rd congress of the AIEST, San Carlos de Bariloche, Argentina.
- Ritchie, J.R.B., & Crouch, G.I., 2000, The Competitive Destination: A Sustainability Perspective, *Tourism management* 21, (1), 1-7.
- Ritchie, R.J.B., Ritchie, J.R.B., 2002, A framework for an industry supported destination marketing information system, *Tourism Management* 23, 439-454.
- Ritchie, B., & Crouch, G., 2003, *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishers: Wallingford.
- Romelić, J., Čurčić, N., 2001, *Turistička geografija Jugoslavije*, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Institut za geografiju, Novi Sad.

Ryan, C., 1991, Tourism and marketing – A symbiotic relationship, *Tourism Management*, 12 (2): 101-111.

Ryan, C., 1995, *Researching Tourist Satisfaction: Issues, Concepts, Problems*, Routledge, London.

Sinclair, T., & Stabler, M., 1997, *The Economics of Tourism* Routledge, London.

Singh, S., Timothy, D. & Dowling, R., 2003, *Tourism in Destination Communities*, Wallingford, UK: CABI Publishing.

Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2005. Horwath Consalting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd.

Tomić P., Romelić J., Kicošev S., Besermenji S., Stojanović V., Pavić D., Pivac T., Košić K., 2004. *Zaštićena prirodna dobra i ekoturizam Vojvodine*, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.

Towner, J., 1996, *A Historical Geography of Recreation and Tourism in the Western World 1540-1940*, Chichester, UK, John Wiley.

Waheeduzzaman, A., & Ryans, J., 1996, Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: A quest for common ground, *Competitiveness Review*, 6 (2): 7-26.

Wanhill, S., 2005, Role of Government Incentives In Theobald, W., (Ed.) *Global Tourism*, 3<sup>rd</sup> edition, Sydney: Elsevier, pp. 367-90.

Weaver, D., Lawton, L., 2006, *Tourism Management*, 3<sup>rd</sup> edition, John Wiley & Sons, Australia.

Wilde, S.J. & Cox, C., 2008, Linking destination competitiveness and destination development: findings from a mature Australian tourism destination, *Proceedings of the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference – Competition in Tourism: Business and Destination Perspectives*, Helsinki, Finland, pp. 467-478.

Woodside, A., & Lysonski, S., 1989, A General Model of Traveler Destination Choice, *Journal of Travel Research*, 27, 4, 8-14.

World Tourism Organization 2005, *El turismo urbano y la cultura, La experiencia Europea*.

World Tourism Organization, 2007a, Handbook on Tourism Market Segmentation, Maximising Marketing Effectiveness, 1<sup>st</sup> printing, Madrid, Spain.

World Tourism Organization, 2007b, A Practical Guide to Tourism Destination Management, 1<sup>st</sup> printing, Madrid, Spain.

[http:// www.dvorci.info](http://www.dvorci.info)

<http://www.geografija.net>

<http://www.industry.gov.au/content/itrinternet/cms>

<http://www.narodnenosnje.co.rs>

<http://www.novisadtourism.com>

<http://www.oecd.org/dataoecd/32/20/31558547.pdf>

<http://www.tra.australia.com>

<http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan015281.pdf>

<http://www.visitserbia.com>

<http://www.vojvodina-cess.org>

<http://www.vojvodinaonline.com>

<http://www.wikipedia.org>

## 13. PRILOG

### *Prilog 1. Izgled upitnika na španskom jeziku*

#### CUESTIONARIO

Mucho agradeceremos complete el siguiente cuestionario.

¡GRACIAS!

#### PARTE UNO: INFORMACIÓN GENERAL SOBRE USTED

1. Género:
  - masculino
  - femenino
2. Grupo de edad:
  - 21 - 30,
  - 31 - 40,
  - 41 - 50,
  - 51 y más
3. Lugar de trabajo, su actividad de trabajo:
  - agencia de viajes; mayorista y minorista
  - hoteles y restaurantes
  - compañía de transporte
  - oficinas de gobierno/administración pública
  - otros
4. Período de tiempo que ha trabajado en el sector del turismo:
  - 0 - 10 años
  - 11 - 20 años
  - 21 - 30 años
  - 31 años y más
5. Nivel de educación:
  - Escuela Primaria
  - Secundaria/Bachillerato o Escuela Profesional
  - Licenciatura
  - Maestría
  - Doctorado
6. País/estado/región de origen: \_\_\_\_\_

#### PARTE DOS: SU EXPERIENCIA EN VIAJES E INTERESES

1. ¿Cuántas veces al año viaja al extranjero?
  - nunca
  - 1 - 2
  - 3 - 5
  - 5 y más.

2. El propósito del viaje es:
- negocios (\_\_\_\_%)
  - vacaciones/placer (\_\_\_\_%)
  - visita a familiares y parientes (\_\_\_\_%)
- TOTAL = 100 %
3. Cuando viaja por placer, ¿cuáles son sus principales motivos? (marque del 1 al 5, 5 es excelente, 1 es pobre)
- relajación y recreación: liberarse del estrés
  - conocer nuevos países, hacer cosas nuevas
  - pasar tiempo con la familia, amigos y usted mismo
  - experiencia cultural, aprender nuevas cosas
  - entretenimiento, pasarlo bien
  - compras
  - otros, favor de especificar:
4. Al viajar a un nuevo destino, ¿cuáles son sus prioridades en el proceso de selección del destino? (1-5)
- accesibilidad al destino
  - seguridad general en el destino
  - imagen política y general del destino
  - clima
  - la política ambiental del destino
  - disponibilidad de atractivos
  - sitios con legado cultural e histórico
  - arquitectura
  - costumbres y tradiciones
  - infraestructura general
  - supraestructura turística (hoteles, restaurantes, bares, cafés, etc...)
  - profesionalismo en el negocio de la hospitalidad
  - calidez y bienvenida por parte de la gente local

## **PARTE TRES: DESTINO TURÍSTICO VOJVODINA (SERBIA)**

### **UNA BREVE INTRODUCCIÓN A VOJVODINA COMO DESTINO TURÍSTICO**

*Vojvodina es geografía, historia, cultura y un panorama del mundo. Brotó en la "tierra de nadie", entre los ríos Danubio, Tisa, Begej y el Tamis. Vojvodina es una región autónoma, situada en la parte norte de Serbia y en la parte sur de la tierras bajas de la Panonia.*

*Vojvodina cubre 21.553 kilómetros cuadrados y tiene alrededor de 2 millones de habitantes. Es el rompecabezas étnico más interesante de Europa en donde viven más de 30 nacionalidades diversas y donde se hablan siete idiomas oficiales en el parlamento regional.*

*La fortaleza de Petrovaradin, construida según los planes del famoso ingeniero militar y arquitecto francés Vauban, es una de las fortalezas más asombrosas de Europa y que además nunca fue conquistada, aunque haya sido atacada en muchas ocasiones. La capital de Vojvodina es Novi Sad.*



*Vojvodina es una mezcla de todo. Diversos climas, costumbres e idiomas. Desde el principio, gente diversa ha vivido siempre junta aquí.*

*La Vojvodina actual se levantó de las ruinas de muchos imperios: del Romano, Bizantino, Otomano y del Austrohúngaro. Los alemanes se establecieron aquí, los griegos, los armenios, los judíos y los aromanians atravesaron estas tierras. Los húngaros, eslovacos y ucranianos también estuvieron presentes.*

*Ésta es la razón por la que la herencia de Vojvodina es tan rica. Los colonos de “países más bajos” construyeron más de treinta monasterios en la “montaña sagrada” de Fruška Gora. Ése es el porqué algunos llaman a Fruška Gora como un segundo Monte Athos. Todas las santidades serbias fueron tomadas de allí y éste es el lugar donde nació la literatura serbia.*

*Para el futuro, Vojvodina tiene todo el potencial para convertirse en un destino turístico competitivo en la Europa central del este.*

1. ¿Ha estado en Serbia?  
 sí  
 no  
Si respondió afirmativamente, especifique cuándo \_\_\_\_\_
2. ¿Ha estado en Vojvodina?  
 sí  
 no  
Si respondió afirmativamente, especifique cuándo \_\_\_\_\_  
Si respondió afirmativamente, especifique cuántas veces \_\_\_\_\_
3. ¿Considera que Vojvodina, como parte de Serbia, es una región estable y pacífica?  
 sí  
 no  
 no tengo idea
4. ¿Considera que Vojvodina es una región segura para que el turismo extranjero la visite?  
 sí  
 no  
 no tengo idea
5. ¿Cuál es la imagen de Vojvodina (como parte de Serbia) en su país?  
 positiva  
 negativa  
 no tengo idea
6. Asumiría que Vojvodina es un destino atractivo e interesante, con una buena relación costo beneficio?  
 sí  
 no  
 no tengo idea
7. ¿Piensa que Vojvodina es conocida en su país como un destino turístico?  
 conocida  
 poco conocida  
 desconocida
8. Marque qué actividades de las siguientes se podrían realizar para promover Vojvodina como un destino turístico en su país:  
 promoción en diferentes medios (periódicos, revistas de viaje, TV)

- a través de eventos especiales: deporte, conciertos de música, Eurovision, etc...
  - viajes de introspección (FAM trips) organizados por agentes y reporteros de viajes
  - talleres y presentaciones especiales
  - conferencias de prensa sobre ferias turísticas y comerciales
  - asesoría en línea
  - otras: favor de sugerir
9. ¿Le gustaría visitar Vojvodina a usted mismo?
- sí
  - no
  - no lo sé
10. Si usted es un director de producción o quien decide sobre los nuevos destinos para su empresa, ¿enviaría a sus clientes a Vojvodina/Serbia?
- sí
  - no
  - no lo sé
11. Si decidiera visitar Vojvodina como un destino turístico, ¿qué actividades de ocio elegiría entre las siguientes:
- ir de compras de placer
  - visitar bares, clubs, discos
  - visitar parques nacionales
  - tomar un paseo en barco o crucero de río
  - visitar sitios de legado histórico
  - tomar tours guiados y excursiones
  - visitar bodegas de vino
  - disfrutar delicias culinarias
  - visitar estudios de arte y de artesanía
  - visitar granjas y villas
  - visitar festivales, ferias o eventos culturales
  - ir de pesca o de caza
  - visitar centros de bienestar (spas)
  - jugar golf y realizar otras actividades deportivas
  - otras, favor de especificar: \_\_\_\_\_

Bienvenidos a Vojvodina, Europa en miniatura. Venga y descúbralo por usted mismo. Otra perla escondida en Europa. ¡Le encantará!

¡Agradecemos su valioso tiempo y sus respuestas precisas!

## ***Prilog 2. Izgled upitnika na engleskom jeziku***

### **QUESTIONNAIRE**

We are very grateful that you are prepared to complete the following questionnaire.  
THANK YOU!

#### **PART ONE: GENERAL INFORMATION ABOUT YOU**

1. Gender:
  - male
  - female
2. Age group:
  - 21 - 30,
  - 31 - 40,
  - 41 - 50,
  - 51 and more
3. Place of work, your business activity:
  - tourist agency; wholesale and retail
  - hotels and restaurants
  - transportation company
  - government offices/public administration
  - others
4. Period of time you have been working in the tourism sector:
  - 0 - 10 years
  - 11 - 20 years
  - 21 - 30 years
  - 31 years and more.
5. Education level:
  - Primary School
  - Secondary/High or Professional School
  - BSc
  - MSc
  - PhD
6. Country/state/region of origin: \_\_\_\_\_

#### **PART TWO: YOUR TRAVEL EXPERIENCE AND INTERESTS**

1. How many times a year do you travel abroad?
  - never
  - 1 - 2

- 3 - 5
  - 5 and more
2. Purpose of your travel is:
- business (\_\_\_\_%)
  - holidays/leisure (\_\_\_\_%)
  - visiting friends and relatives (\_\_\_\_%)
- TOTAL = 100 %
3. When travelling for leisure, what are your prime motives? (give a mark 1 - 5, 5 is excellent, 1 is poor)
- relaxation and recreation: get rid of the stress
  - seeing new countries, doing new things
  - having time for family, friends and yourself
  - cultural experience, learn new things
  - entertainment, having good time
  - shopping
  - others:
4. When travelling to a new destination, what are your priorities in your destination selection process? (1-5)
- accessibility of the destination
  - general safety in the destination
  - political and general image of the destination
  - climate
  - destination's environmental policy
  - availability of attractions
  - cultural, historical and heritage sites
  - architecture
  - customs and traditions
  - general infrastructure
  - tourism infrastructure (hotels, restaurants, bars, pubs, etc...)
  - professionalism in hospitality business
  - friendliness and welcome reception by local people

## **PART THREE: TOURIST DESTINATION VOJVODINA (SERBIA)**

### **A SHORT INTRODUCTION TO VOJVODINA AS A TOURIST DESTINATION**

*Vojvodina is geography, history, culture and a view of the world. It sprouted on the "no man's land", between the Danube, Tisa, Begej and Tamis rivers. Vojvodina is an autonomous region, located in the northern part of Serbia and in the southern part of the Pannonian Lowland.*

*Vojvodina covers 21.553 square kilometres and has around 2 million inhabitants. It is the most interesting ethnical puzzle in Europe where more than 30 different nationalities live and where seven official languages are spoken in the regional Parliament.*

*The Petrovaradin fortress, constructed according to the plans by the famous French military engineer and architect Vauban, is one of the most*

*astonishing fortresses in Europe that has never been conquered, although it has been attacked many times. The capital city of Vojvodina is Novi Sad.*

*Vojvodina is a mixture of everything. Different climates, customs and languages. From the beginning, different people have always lived together here.*

*Present-day Vojvodina arose from the ruins of many empires: Roman, Byzantine, Ottoman, Austro-Hungarian. Germans settled here, Greeks, Armenians, Jews and Aromanians passed through. Hungarians, Slovaks and Ukrainians where also there.*

*This is the reason why the heritage of Vojvodina is so rich. Settlers from "lower countries" built more than thirty monasteries on the »sacred mountain« of Fruška Gora. That is why some people call Fruška Gora a second Mount Athos. All the Serbian sanctities were taken there and this is the place where the Serbian literature was born.*

*In future, Vojvodina has all the potentials to become a competitive tourist destination in the central-eastern parts of Europe.*

1. Have you ever been to Serbia?  
 yes  
 no  
If yes, when? \_\_\_\_\_
2. Have you ever been to Vojvodina?  
 yes  
 no  
If yes, when? \_\_\_\_\_  
If, yes, how many times? \_\_\_\_\_
3. Do you think Vojvodina, as part of Serbia, is a peaceful and stable country?  
 yes  
 no  
 no idea
4. Do you think Vojvodina is a safe region for foreign tourists to visit?  
 yes  
 no  
 no idea
5. How is the image of Vojvodina (as part of Serbia) in your country?  
 positive  
 negative  
 no idea
6. Do you presume Vojvodina is an attractive and interesting destination, good value for money?  
 yes  
 no  
 no idea
7. Do you think that Vojvodina is known in your country as a tourist destination?  
 known  
 little known  
 not known at all
8. What could be done to promote Vojvodina as a tourist destination in your country:  
 promotion in different media (newspapers, travel journals, TV)  
 through special events: sport, music concerts, Eurovision, etc...

- FAM trips organised for travel agents and travel journalists
  - workshops and special presentations
  - press conferences on tourist fairs and trades
  - on-line consultations
  - others: suggest what?
9. Would you like to come to visit Vojvodina for yourself?
- yes
  - no
  - I do not know
10. If you are a product manager or deciding about new destinations in your company, would you send your clients to Vojvodina/Serbia?
- yes
  - no
  - I do not know
11. If you decide to come to visit Vojvodina as a tourist destination, what leisure activities would you like to chose among the following ones:
- go shopping for pleasure
  - visit pubs, clubs, discos
  - visit national parks
  - charter boat and river cruise
  - visit historical and heritage buildings
  - go on guided tours and excursions
  - visit wineries
  - enjoy culinary delights
  - visit art, craft and workshoip studios
  - visit farms and villages
  - attend festivals, fairs or cultural events
  - go fishing and hunting
  - visit a health spa
  - play golf and other sport activities
  - other, please specify: \_\_\_\_\_

Welcome to Vojvodina, Europe in miniature. Come and discover it for yourself. It's another hidden jewel of Europe. You will love it!

Thank you for your precious time and accurate answers!

**Prilog 3. Zemlje porekla ispitanika sa španskog govornog područja  
(podaci su navedeni onako kako su se izjasnili anketirani)**

País/estado/región de origen:	% of Respondents	Number of Respondents
Paraguay ■	2.44%	1
Mexico ■	2.44%	1
España ■■■■■	19.51%	8
Paraguay ■	2.44%	1
Costa Rica ■	2.44%	1
Valencia ■	2.44%	1
Uruguay ■	2.44%	1
Bogotá/Colombia ■	2.44%	1
España /Catalunya/Barcelona ■	2.44%	1
Spain ■	2.44%	1
Peru ■	2.44%	1
México ■	2.44%	1
ESPAÑA ■■■■■■	29.27%	12
España ■■■	12.20%	5
Andalucia/Granada ■	2.44%	1
España/madrid ■	2.44%	1
Alicante ■	2.44%	1
Tarragona/El Vendrell ■	2.44%	1
America Latina ■	2.44%	1

Number of respondents 41

Number of respondents who skipped this question 0

**Prilog 4. Zemlje porekla ispitanika koji su anketirani na engleskom jeziku (podaci su dati onako kako su se anketirani izjasnili)**

<b>Country/state/region of origin:</b>	<b>% of Respondents</b>	<b>Number of Respondents</b>
Austria	0.62%	1
Istra	0.62%	1
Portugal	0.62%	1
Italy	3.11%	5
Cyprus	0.62%	1
Brazil, Rio de Janeiro	0.62%	1
Italy/veneto/treviso	0.62%	1
Trogir	0.62%	1
Slovenija	0.62%	1
London, UK	0.62%	1
Canada	0.62%	1
Poland	1.24%	2
Brazil	0.62%	1
Uzbekistan	0.62%	1
Slovenia	9.32%	15
Macedonia	1.24%	2
Philippines	1.24%	2
Slovenia/Europe	0.62%	1
Croatia	1.86%	3
Canada/Yukon	0.62%	1
Italy	1.24%	2
Greece	1.24%	2
Stockholm, Sweden	0.62%	1
Iceland	2.48%	4
New Zealand	0.62%	1
Slovenija	3.73%	6



South Korea	0.62%	1
Albania/Tirana	0.62%	1
Canada	0.62%	1
Istanbul/Turkey	0.62%	1
slovenia	4.97%	8
Sweden Stockholm	0.62%	1
FINLAND	0.62%	1
usa/Colorado	0.62%	1
Sweden	3.73%	6
ALBANIA DURRES	0.62%	1
Australia	0.62%	1
slovene	0.62%	1
Estonia	0.62%	1
slovenija	0.62%	1
czech republic	1.24%	2
Bosnia and Hercegovina	0.62%	1
MOROCCO	0.62%	1
france	0.62%	1
New England USA	0.62%	1
UK	1.24%	2
Iceland/reykjavik/islafjörður	0.62%	1
India	0.62%	1
Nederland	0.62%	1
Croatia	3.73%	6
ALBANIA	0.62%	1
The Netherlands	0.62%	1
England	0.62%	1
poland	0.62%	1
ICELAND	0.62%	1
Norway	7.45%	12

iran	0.62%	1
Denmark	0.62%	1
usa	0.62%	1
Finland/ Helsinki	0.62%	1
SWEDEN	0.62%	1
United Kingdom	0.62%	1
Delaware USA	0.62%	1
norway	0.62%	1
portugal	0.62%	1
Slovenia/Styria	0.62%	1
South Korea	0.62%	1
Bulgaria	0.62%	1
Romania	0.62%	1
Denmark (Scandinavia)	0.62%	1
Israel	0.62%	1
Maribor-Slovenija	0.62%	1
Australia/Queensland	0.62%	1
albania	0.62%	1
SLOVENIA	3.11%	5
India,Delhi	0.62%	1
Ethiopia,Addis Ababa	0.62%	1
France	1.24%	2
GREECE/ATHENS	0.62%	1
Czech Republic	0.62%	1
croatia	0.62%	1
Taiwan, R.O.C.	0.62%	1
Netherlands	0.62%	1
ITALY	0.62%	1
ALBANIA/DURRES CITY	0.62%	1
SLOVENIJA	1.86%	3

slovenia/ljubljana ■	0.62%	1
Finland ■	2.48%	4

Number of respondents 161  
Number of respondents who skipped this question 1

## **Prilog 5. Izgled ankete za istraživanje međunarodne kompetitivnosti TD Vojvodina**

### **Anketa za istraživanje međunarodne kompetitivnosti turističke destinacije (TD) Vojvodine**

Poštovani,

Zadatak koji stoji pred vama je vrlo jednostavan. Izabrali smo vas, jer ste nam bili preporučeni i znamo da radite na području turizma i da vam je stalo do toga da turizam u turističkoj destinaciji Vojvodina krene onim putem koji će je postaviti na turističku kartu Jugoistočne Evrope kao razvijenu turističku destinaciju. Autor ove ankete aktivno i praktično se bavi turizmom od 1985. godine, direktor je i vlasnik turističke agencije Van Gogh iz Maribora od 1990. godine. Trenutno završava doktorat sa područja menadžmenta u turizmu na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu, Departmanu za geografiju, turizam i hoteljerstvo. Naslov teze je: *»Modeli menadžmenta turističke destinacije Vojvodine u funkciji postizanja međunarodne kompetitivnosti«*.

Vaš doprinos tom radu je veoma bitan i o rezultatima i analizi istraživanja će Vas autor vrlo rado obavestiti. Anketa je namenjena ciljno izabranim stručnjacima i rukovodećim kadrovima sa područja turizma uglavnom u TD Vojvodina, koji su zaposleni u turističkim agencijama, transportnim preduzećima, državnim službama, istraživačima i onima koji se bave pedagoškim radom na području turizma.

Prvi deo ankete vezan je za vaš lični profil. Drugi deo ankete vezan je za izabrane indikatore trenutno u svetu najpriznatijeg integrisanog modela destinacijske kompetitivnosti, vezane za Vojvodinu. Kako bi vaši odgovori bili što realniji potrebno je da kod svakog odgovora imate u mislima turističke destinacije, koje predstavljaju najžešću konkurenciju Vojvodini i da pre svakog odgovora uporedite Vojvodinu sa njima. Na primer, nekoliko konkurentnih destinacija iz okruženja bi bile: Slovenija, Mađarska, Češka, Slovačka, Rumunija ili Bugarska, koje nude slične turističke proizvode kao Vojvodina ili svoje proizvode plasiraju istim izvornim tržištima. Vaše ocene ćete vrednovati na skali od 1 do 5, gde 1 predstavlja ocenu izuzetno loše, 2 – loše, 3 – prosečno, 4 - dobro, a 5 odlično. Neki od indikatora su objektivni, a drugi subjektivni, pa je na vama da ih ocenite što je tačnije i realnije moguće. Molimo Vas, da date ocene samo za one indikatore koje poznajete! Ako ne možete dati ocene onda upišite NE ZNAM. Za vaš trud i vaše vreme najiskrenije Vam se zahvaljujem!

Ivo Mulec, MSc.

## LIČNI PROFIL ANKETIRANIH

1. POL: a) Ženski b) Muški
2. STAROSNA GRUPA: a) 18-35 b) 36-50 c) 51 godina i više
3. VAŠE PODRUČJE RADA: a) Turističke agencije b) Transportna preduzeća c) Hotelijerstvo ili restoraterstvo d) Državne institucije e) Nastavni program (pedagoški rad) f) Student postdiplomskih studija turizma
4. NIVO OBRAZOVANJA: a) osnovna škola b) srednja/stručna škola c) viša škola, d) fakultet e) specijalizacija, magistratura ili doktorat
5. Navedite koji ste završili fakultet (ako ne, onda koju srednju školu):
6. U KOM OKRUGU ŽIVITE I RADITE : a) Severnobački b) Zapadnobački c) Južnobački d) Severnobanatski e) Srednjebanatski f) Južnobanatski g) Sremski h) okrug na teritoriji Centralne Srbije

## ODABRANI INDIKATORI INTEGRISANOG MODELA DESTINACIJSKE KOMPETITIVNOSTI

### **I. NASLEĐENI RESURSI**

#### **I.1.: PRIRODNI**

- A1: Vojvodina ima pogodne klimatske uslove za razvoj turizma
- A2: Čistoća i uređenost Vojvodine
- A3: Prirodne lepote i pejzaži pogoduju razvoju turizma
- A4: Flora i fauna su raznoliki
- A5: U Vojvodini postoji nedirnuta priroda
- A6: Nacionalni parkovi, rezervati prirode i druga zaštićena područja su primereni turistima
- A7: Rečni vodotokovi u Vojvodini su iskorišteni za razvoj turizma

#### **I.2: DA LI KULTURNI RESURSI I KULTURNO NASLEĐE VOJVODINE ZADOVOLJAVAJU SAVREMENE POTREBE TURIZMA?**

- A8: Istorijski motivi i arheološki parkovi
- A9: Muzeji u Vojvodini
- A10: Lokalna arhitektura
- A11: Tradicionalne umetnosti
- A12: Kulinarska raznolikost
- A13: Gradovi kulture
- A14: Tradicionalna sela
- A15: Multikulturalnost turističke destinacije

## **II. OCENITE STANJE KREIRANIH RESURSA U VOJVODINI**

### **II.1.: TURISTIČKA INFRASTRUKTURA**

- B16: Kvalitet smeštajnih objekata
- B17: Raznolikost smeštajnih objekata
- B18: Estetski izgled i pozicija smeštajnih objekata
- B19: Efikasnost i kvalitet aerodromskih usluga aerodroma Nikola Tesla
- B20: Turistička informisanost, turističko vođenje i interpretacija
- B21: Turistička signalizacija u Vojvodini
- B22: Postojanje turističkih programa za posetioce
- B23: Kvalitet i efikasnost lokalnog transporta i taksi službe
- B24: Kvalitet i raznolikost prehrambenih objekata

### **II.2.: PROCENA STANJA SADAŠNJIH TURISTIČKIH AKTIVNOSTI**

- B25: Aktivnosti na vodi (plivanje, surf, kajak, veslanje, ribolov)
- B26: Aktivnosti u prirodi (šetnje, trekning, biciklizam, posmatranje ptica)
- B27: Avanturističke/adrenalinske aktivnosti (rafting, letenje balonom, padobranstvo)
- B28: Rekreativni objekti (parkovi, trim-staze, sportski objekti)
- B29: Sportski tereni i objekti (golf, tenis, jahanje...)

### **II.3.: ŠOPING**

- B30: Kvalitet prodavnica
- B31: Kvalitet prodajnih predmeta (suvenira)
- B32: Raznolikost i izbor prodajnih predmeta
- B33: Dobar odnos vrednost / cena

### **II.4.: ZABAVA**

- B34: Zabavni i tematski parkovi
- B35: Kvalitet i raznolikost zabave (pozorište, galerije, bioskopi)
- B36: Kazina
- B37: Noćni život (barovi, klubovi...)
- B38: Animacija u turizmu (folklorne predstave...)

### **II.5.: DOGAĐAJI I FESTIVALI**

- B39: Kvalitet i originalnost festivala
- B40: Prepoznatljivost domaćih festivala u inostranstvu

### **II.6.: VRSTE TURIZMA U VOJVODINI**

- B41: Kulturni turizam
- B42: Poslovni turizam (kongresi, sajmovi...)
- B43: Ruralni turizam (salaši)
- B44: Kružna putovanja
- B45: Omladinski turizam
- B46: Sportsko-rekreativni turizam
- B47: Nautički turizam
- B48: Banjski turizam i velnes centri
- B49: Specijalni oblici turizma (lovni, ribolovni, vinski...)

### **III. OCENITE PODRŽAVAJUĆE FAKTORE ZA RAZVOJ TURIZMA**

#### **III.1.: OPŠTA INFRASTRUKTURA**

- C50: Adekvatnost infrastrukture za potrebe turista
- C51: Zdravstvene usluge za potrebe turista
- C52: Kvalitet usluga finansijskih institucija i menjačnica za potrebe turista
- C53: Telekomunikacijske usluge za turiste
- C54: Lokalni transportni sistemi (železnice, putevi...)
- C55: Odlaganje smeća

#### **III.2.: KVALITET USLUGA**

- C56: Turistička preduzeća imaju dobro izrađene standarde kvaliteta izvođenja turističkih usluga
- C57: Turistička preduzeća vrše istraživanja vezana za praćenje turističkog zadovoljstva
- C58: Razvoj i postojanje programa za povećanje kvaliteta usluga
- C59: Svest turističkih radnika o značaju kvaliteta usluga
- C60: Efikasnost i ljubaznost carinskih i imigracijskih službenika

#### **III.3.: PRISTUPAČNOST DESTINACIJE**

- C61: Udaljenost / pozicija u odnosu na primarna tržišta
- C62: Avio veze sa primarnim tržištima
- C63: Ostale veze sa primarnim tržištima
- C64: Vizni režim usporava turiste da posete destinaciju

#### **III.4. GOSTOPRIMSTVO**

- C65: Gostoprimstvo lokalnog stanovništva prema turistima
- C66: Da li postoje programi o razvoju gostoprimstva lokalnog stanovništva
- C67: Kako lokalno stanovništvo podržava razvoj turizma
- C68: Komunikacija među turistima i lokalnim stanovništvom

#### **III.5. MARKETINŠKA POVEZANOST**

- C69: Destinacijska povezanost (poslovna, trgovačka) i saradnja sa izvornim tržištima
- C70: Sportska povezanost destinacije sa izvornim tržištima
- C71: Etnička povezanost sa izvornim tržištima i dijasporom

### **IV. DESTINACIJSKI MENADŽMENT**

#### **IV.1. USTANOVE DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA**

- D72: NTO (Nacionalna Turistička Organizacija) deluje kao koordinator između privatnog i javnog turističkog sektora
- D73: NTO predstavlja mišljenje svih turističkih partnera na području razvoja turizma
- D74: NTO aktivno uključuje privatni sektor u turističku politiku, planiranje i razvoj
- D75: NTO daje statističke podatke potrebne za strateško planiranje i razvoj turizma
- D76: NTO strateški posmatra i ocenjuje turistički razvoj u destinaciji

#### **IV.2. MENADŽMENT DESTINACIJSKOG MARKETINGA**

- D77: Reputacija i pouzdanost NTO među turističkim partnerima
- D78: Efikasnost destinacijskog pozicioniranja
- D79: Jasnost destinacijskog imidža
- D80: Efikasnost praćenja destinacijskih marketinških aktivnosti

- D81: Efikasno kreiranje turističkih proizvoda
- D82: Povezanost i saradnja NTO i turističkih preduzeća
- D83: Da li NTO poznaje ciljna tržišta
- D84: Da li se NTO strateški povezuje sa drugima NTO

### **IV.3. POLITIKA, PLANIRANJE I RAZVOJ TURISTIČKE DESTINACIJE (TD) VOJVODINA**

- D85: Ocena formalne vizije dugoročnog razvoja turizma u TD Vojvodini, ako postoji
- D86: Destinacijska vizija uključuje vrednosti lokalnog stanovništva
- D87: Destinacijska vizija uključuje vrednosti svih turističkih partnera
- D88: Turistička politika, planiranje i razvoj se uklapa sa vizijom razvoja pokrajine
- D89: Turistički razvoj je uključen u opšti ekonomski razvoj
- D90: Rezultati istraživanja su uključeni u turističko planiranje i razvoj
- D91: Postoji ažurirani inventar svih turističkih atrakcija, usluga, objekata u TD Vojvodina
- D92: Vlada i lokalne vlasti podstiču razvoj turizma
- D93: Glavni konkurenti su identifikovani i poznata je njihova turistička ponuda

### **IV.4. RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA**

- D94: Javni sektor je zainteresovan za edukaciju, osposobljavanje i treninge turističkih radnika na području turizma
- D95: Privatni sektor je zainteresovan za edukaciju, osposobljavanje i treninge turističkih radnika na području turizma
- D96: Treninzi i edukacija na području turizma odgovaraju promenljivim potrebama savremenih turista
- D97: Nivo i kvalitet turističkih edukacijskih programa studija turizma na fakultetima je dobar i dovoljan
- D98: Nivo i kvalitet turističkih edukacijskih programa vezanih za permanentno obrazovanje zaposlenih u turizmu je dovoljan i dobar
- D99: Znanje stranih jezika zaposlenih u turizmu

### **IV.5. MENADŽMENT I ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE**

- D100: Javni sektor je svestan bitnosti održivog razvoja turizma
- D101: Privatni sektor je svestan bitnosti održivog razvoja turizma
- D102: Vaše poznavanje postojeće regulative i zakonodavstva vezanog za turizam
- D103: Postojeće regulative i zakonodavstvo vezano za zaštitu životne sredine i kulturno nasleđe su dobri
- D104: Postoje istraživanja i praćenje uticaja razvoja turizma na životnu sredinu

## **V. STANJE TURIZMA U OKRUŽENJU**

### **V.1. KOMPETITIVNO MIKRO OKRUŽENJE**

- E105: Poslovna klima u turističkoj destinaciji Vojvodina
- E106: Stručnost menadžmenta u turističkim firmama i organizacijama
- E107: Nivo saradnje među turističkim preduzećima u TD Vojvodina
- E108: Pristup do kapitala
- E109: Nivo etičkih načela u turističkim preduzećima i organizacijama
- E110: Upotreba informacijske tehnologije u turističkim preduzećima

### **V.2. GLOBALNO MAKRO OKRUŽENJE**

- E111: Politička stabilnost destinacije i okruženja



- E112: Pravna država i poštovanje zakonodavstva
- E113: Uslovi i interesovanje za investiranja u turizam Vojvodine
- E114: Strano ulaganje u turistička preduzeća u TD Vojvodina
- E115: Razvoj i upotreba savremene tehnologije na području turizma

### **V.3. CENOVNA KOMPETITIVNOST**

- E116: Turistička ponuda TD Vojvodine je cenovno kompetitivna
- E117: Cena smeštajnih kapaciteta je kompetitivna
- E118: Turistički aranžmani u destinaciji su kompetitivni
- E119: Kompetitivnost TD Vojvodina u odnosu na najbliže konkurente

### **V.4. SIGURNOST U TD**

- E120: Nivo sigurnosti turista u turističkoj destinaciji

## **VI. PREPOZNATLJIVOST TD VOJVODINE**

- F 121: Prepoznatljivost destinacije
- F122: Prepoznatljivost turističkih proizvoda turističke destinacije u svetu
- F123: Imidž destinacije u svetu
- F124: Sveukupna ocena atraktivnosti turističke destinacije VOJVODINA

## ***Prilog 6. Stručna sprema anketiranih u toku istraživanja o kompetitivnosti TD Vojvodine***

Navedite koji ste završili fakultet (ako ne, onda koju srednju školu):

- [1](#) PMF, Odsek za turizam, Beograd
- [2](#) 1. Fakultet za menadžment, Novi Sad (projektni menadžment) 2. Fakultet organizacionih nauka. Beograd - diplomirao, trenutno završavam master rad (investicioni menadžment)
- [3](#) Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet Novi Sad
- [4](#) Fakultet za turizam, Magistratura i doktorat iz turizma
- [5](#) Filozofski fakultet u Novom Sadu, matematika
- [6](#) Arhitektonski fakultet
- [7](#) Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu, odsek Arheologija.
- [8](#) Filozofski Fakultet u Beogradu
- [9](#) Filozofski fakultet Beograd odsek ISTORUJA UMETNOSTI
- [10](#) filozofski fakultet-istorija umetnosti
- [11](#) Filozofski fakultet, Beograd- odsek istorija umetnosti
- [12](#) VISOKA SKOLA ZA HOTELIJSKI MENADŽMENT, UNIVERZITET U BEOGRADU
- [13](#) Arhitektonski fakultet u Beogradu
- [14](#) Filozofski fakultet u Beogradu, odsek istorija umetnosti
- [15](#) Poljoprivredni fakultet
- [16](#) Prirodno matematički faskultet, Biologija
- [17](#) Filozofski fakultet u Beogradu, Odeljenje za istoriju umetnosti
- [18](#) Ekonomski
- [19](#) Fakultet za internacionalni menadžment, Evropski Univerzitet, Beograd
- [20](#) Univerzitet u Novom Sadu, Učiteljski fakultet na mađarskom nastavnom jeziku - Subotica
- [21](#) pravni fakultet
- [22](#) Šumarski fakultet Univerziteta u Beogradu
- [23](#) Arhitektonski fakultet u Beogradu
- [24](#) Šumarski fakultet
- [25](#) Sumarski
- [26](#) Katedra za isoriju umetnosti Filozofskog fakulteta u Beogardu

- [27](#) Fakultet tehnickih nauka, Arhitektura, Novi Sad
- [28](#) Sumarski fakultet, Beograd, Srbija MPA master course, Univerzitet u Klagenfurtu, Departman za ekonomiku, Klagenfurt, Austrija
- [29](#) Gimnazija
- [30](#) Prirodno-matematički fakultet - Odsek za turizmološke nauke Univerzitet u Beogradu
- [31](#) pravni fakultet
- [32](#) Završava doktorat - Menadžment u turizmu (Univerzitet Singidunum, Beograd)
- [33](#) Poljoprivredni fakultet - odsek mehanizacija u Zemunu Srednja mašinska škola "Petar Drapšin" Beograd
- [34](#) Višu turističku školu u Novom Beogradu, zvanje Ekonomista za turizam
- [35](#) Saobraćajni fakultet u Beogradu
- [36](#) stomatoloski fakultet
- [37](#) Prirodno -matematički fakultet u Novom Sadu, departman za geografiju, turizam i ugostiteljstvo
- [38](#) Fakultet tehnickih nauka, odsek za industrijsko inženjerstvo i menadžment, Novi Sad
- [39](#) DGTH – PMF
- [40](#) Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća & Beogradska poslovna skola
- [41](#) Prirodno-matematički fakultet, odsek za geografiju i turizam, Novi Sad, Srbija, smer: dipl.geograf-turizmolog
- [42](#) PMF, turizam Poljoprivredni fakultet
- [43](#) PMF Novi Sad
- [44](#) Univerzitet Singidunum
- [45](#) PMF Novi Sad
- [46](#) Filozofski fakultet odsek za pedagogiju
- [47](#) Ekonomski fakultet
- [48](#) 1. Visa Turisticka skola Beograd 2. Univerzitet Singidunum Beograd. "Fakultet za turizam i hotelijerstvo"
- [49](#) PMF NOVI SAD
- [50](#) PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, prof. geografije-informatike
- [51](#) Ekonomski fakultet- dipl.ecc.
- [52](#) Ekonomski fakultet
- [53](#) Gimnazija
- [54](#) pmf turizam

- [55](#) PMF-Noví Sad, Intitut za geografiju, turizam i hotelijerstvo Dipl. Geograf-turizmolog, trenutno na postdiplomskim studijama
- [56](#) Prirodno-matematički fakultet u Novom Sadu, Diplomirani menadžer u lovnom turizmu
- [57](#) Prirodno-matematički fakultet Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo
- [58](#) Менаџер у гастрономији, у току је мастер-хотелијерство
- [59](#) Prirodno-matematički, smer Diplomirani menadžer u turizmu
- [60](#) PMF - DEPARTMAN ZA TUTIZAM - DIPLPMIRANI TURIYMOLOG
- [61](#) Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
- [62](#) PMF Novi Sad - turizam FDU Beograd - Master produkcije dramskih umetnosti i medija PMF Novi Sad - doktorske akademske studije turizma - u toku
- [63](#) Viša turistička škola
- [64](#) Prirodno matematički fakultet, Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
- [65](#) Visa turisticka skola, Novi Beograd
- [66](#) PMF Novi Sad dipl geograf
- [67](#) Poljoprivredni fakultet u Novom Sadu, odsek hortikultura Trenutno na postdiplomskom studiju iz pejzažne arhitekture, na Poljoprivrednom fakultetu u Novom Sadu
- [68](#) PRIRODNO - MATEMATICKI FAKULTET DIPLOMIRANI GEOGRAF - TURIZMOLOG
- [69](#) DGTH, PMF,UNS
- [70](#) Ekonomski fakultet
- [71](#) Prirodno-matematički fakultet
- [72](#) Prirodno-matematički fakultet
- [73](#) Prirodno-matematički-Noví Sad Departman za geografiju turizam i hotelijerstvo
- [74](#) PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad
- [75](#) Filoloski fakultet Beograd
- [76](#) -Poljoprivredni fakultet -Odslušana magistratura Marketing poljoprivrednih proizvoda 1975.godine - Privodim kraju Magistraturu Međunarodni menadžment ECPD
- [77](#) ekonomski fakultet
- [78](#) EKONOMSKI FAKULTET
- [79](#) ekonomski fakultet
- [80](#) TEST 2
- [81](#) Univerzitet u Beogradu Prirodnomatematički fakultet - Odsek za turizam Univezitet u Novom Sadu ACIMSI Specijalisticke Rodne studije
- [82](#) Prirodno-matematički fakultet

- [83](#) prirodno-matematički odsek turizma
- [84](#) Prirodno-matematički fakultet u Novom Sadu, Departmanu za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
- [85](#) Filozofski fakultet
- [86](#) Novi Sad
- [87](#) PMF, Turizam
- [88](#) Filozofski-Istorija
- [89](#) GIMNAZIJA - DRU[TVENO JEZICKI SMER
- [90](#) PMF
- [91](#) Prirodno-matematički fakultet u Novom Sadu, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, smer - diplomirani menadžer u turizmu
- [92](#) Prirodno-matematički fakultet smer menadžer u turizmu
- [93](#) PMF NOVI SAD
- [94](#) Pravni
- [95](#) Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad
- [96](#) Univerzitet u Nišu Ekonomski Fakultet Magistarske studije - menadžment u turizmu (u toku )  
Univerzitet u Nišu Prirodno Matematički Fakultet departman za Geografiju i Turizam.
- [97](#) Fakultet za uslužni biznis, Univerzitet Educons
- [98](#) PMF, NS, Menadžment u hotelijerstvu FTN, NS, Master studije Menadžmenta ljudskih resursa
- [99](#) Turizam
- [100](#) PMF Novi Sad, Dipl. geograf - turizmolog
- [101](#) tehnicka skola
- [102](#) Prirodno matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, smer Menadžer u turizmu
- [103](#) Fakultet za internacionalni menadžment, Evropski Univerzitet
- [104](#) PMF, Novi Sad - Dipl. Menadžer u Hotelijerstvu Swiss Hotel Management School - Specijalističke strukovne studije menadžmenta u hotelima
- [105](#) Diplomirani ekonomista
- [106](#) -Ekonomski Fakultet u Beogradu-smer turizam i ugostiteljstvo, osnovne studije -Magisterijum ekonomskih nauka-Ekonomski fakultet u Beogradu, teza odbranjena na Univerzitetu Singidunum
- [107](#) Masinskotehnicka skola
- [108](#) PMF - Novi Sad
- [109](#) PMF, Departman za Georafiju, turizam i hotelijerstvo, magistar u turizmu
- [110](#) PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad

[111](#) Geografija

[112](#) Prirodno-matematički fakultet Novi Sad

[113](#) Filozofski smer jezici

## BIOGRAFIJA



**MSc Ivan Mulec** je rođen 03. marta 1963. godine u Mariboru (Republika Slovenija). II gimnaziju završio je u rodnom gradu 1981. godine. Školske 1982./83. godine upisao se na Filozofski fakultet u Ljubljani, gde je i diplomirao 1987. godine na pedagoškom smeru čime je stekao zvanje *profesor španskog i francuskog jezika*. Uporedo sa studijama jezika, upisuje 1986. godine Višu ekonomsku školu u Mariboru, smer *međunarodna trgovina* koju je završio je 1989. godine. Od 15.10.1990. godine vlasnik je i direktor turističke agencije *Van Gogh d.o.o.* sa sedištem u Mariboru.

U oblasti turizma je počeo raditi još kao student 1985. godine i sve do oktobra 1990. godine radio je kao vodič - frilens za tadašnje državne slovenačke agencije (*Kompas, Globtour*), a nekoliko sezona i kao predstavnik velikog italijanskog tur-operatora *Alpitour* iz Cunea za područje Južne Dalmacije.

Od septembra 1991. do aprila 1993. predavao je strane jezike (italijanski, francuski i španski) u privatnoj školi za strane jezike, koja je bila u sastavu agencije *Van Gogh d.o.o.* Tokom devedesetih godina predavao je u okviru kurseva za turističke vodiče različite predmete: *Tehnike vodenja, Etika i komunikacija u turizmu, Kultura putovanja*.

Kao direktor agencije odgovoran je za godišnju programaciju inicijativnih putovanja namenjenju slovenačkim turistima i njihovu promociju po Sloveniji. Od 1995. godine radi i na promociji receptivnog slovenačkog turizma kojeg zastupa na brojnim sajamovima i berzama po Evropi. Zahvaljujući odgovornom poslu koji obavlja u poslednjih 17 godina obišao je preko 150 zemalja sveta, i pri tome ih detaljno upoznao sa stanovišta tur-operatora, valorizovao i na primeran način predstavio slovenačkom tržištu.

Od 2005. do 2009. godine bio je član stručnog saveta *Slovenačke Turističke Organizacije (STO)*.

Nakon višegodišnjeg rada na području turizma i nakon stečenog neprocenjivog iskustva u praksi, 2006. godine upisao je diplomatske akademske studije turizma na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu. Master rad pod nazivom *Strategija razvoja turizma Vojvodine sa stanovišta stranog tur-operatora* odbranio je 15.11.2007. godine. Nakon toga upisuje doktorske studije turizma na istom fakultetu. Sve ispite predviđene planom i programom položio je s prosečnom ocenom 10,00.

U toku ovih studija, bio je angažovan u izvođenju praktičnog dela nastave iz sledećih predmeta: *Poslovanje turističkih agencija, Turističke regije sveta, Komunikacija i kultura putovanja i Menadžment turističkih destinacija*, što je sa velikim zadovoljstvom i obavljao.

Sem maternjeg slovenačkog, aktivno govori, čita i piše španski, francuski, italijanski, engleski, i srpski (hrvatski) jezik, a služi se i nemačkim, grčkim i portugalskim jezikom.

Oduvek je voleo putovanja i pedagoški rad. Njegova velika želja je da svoja bogata iskustva iz prakse prenese na mlađe generacije.

Novi Sad, novembar 2010. god.

UNIVERZITET U NOVOM SADU  
PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET  
KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

**Redni broj:**

RBR

**Identifikacioni broj:**

IBR

**Tip dokumentacije:** Monografska dokumentacija

TD

**Tip zapisa:** Tekstualni štampani materijal

TZ

**Vrsta rada:** Doktorska disertacija

VR

**Autor rada:** Ivan I. Mulec

AU

**Mentor:** Akademik prof. dr. Olga Hadžić

MN

**Naslov rada:** Modeli menadžmenta turističke destinacije Vojvodina u funkciji postizanja međunarodne kompetitivnosti

NR

**Jezik publikacije:** srpski (latinica)

JP

**Jezik izvoda:** srpski (latinica) i engleski

JI

**Zemlja publikovanja:** Srbija

ZP

**Uže geografsko područje:** Vojvodina

UGP

**Godina:** 2010

GO

**Izdavač:** Autorski reprint

IZ

**Mesto i adresa:** Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 3, Srbija

MA

**Fizički opis rada:** broj poglavlja: 13

FO

lit. citata: 138

slika: 30

tabela: 10

strana: 253

priloga: 6

grafika: 34



**Naučna oblast:** geografija

NO

**Naučna disciplina:** turizam

ND

**Predmetna odrednica / ključna reč:** Vojvodina, kompetitivnost, modeli menadžmenta, turistička  
UDK destinacija

**Čuva se u:** Biblioteka departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, PMF Novi Sad, Trg Dositeja  
ČU Obradovića 3, Novi Sad

**Važna napomena:** nema

**Izvod:**

IZ

Vojvodina je potencijalna turistička destinacija (TD), koja ima sve predispozicije da jednog dana postane poznata i uspešna turistička destinacija. To što nas na primeru TD Vojvodine najviše zanima je pitanje zašto su druge turističke destinacije kompetitivnije od nas, zašto su poznatije, popularnije i zašto stvaraju više prihoda nego turizam u Vojvodini. Odgovor leži u činjenici da su sposobne da u sve jačoj međunarodnoj konkurenciji koja vlada u svetu povećaju broj turista, njihovu potrošnju, i da nude turistima nezaboravno, odgovarajuće i po mogućstvu bolje iskustvo od očekivanog.

Popularnost turističkih destinacija u svetu se konstantno menja. Njihova popularnost varira zbog zbivanja u samoj turističkoj destinaciji i u njenoj okolini. Turistički menadžeri mogu veoma uticati na zbivanja u samoj turističkoj destinaciji, ali su uglavnom nemoćni kad su u pitanju zbivanja u okolini. Proces pojavljivanja, razvoja i opadanja omiljenosti turističkih destinacija u svetu poznat je pod imenom »životni ciklus« turističkih destinacija. U kojoj fazi tog ciklusa se trenutno nalazi Vojvodina? Da li je Vojvodina dovoljno poznata kao turistička destinacija je prvo pitanje koje je autor disertacije postavio i koje je opisano u prvom delu istraživačkog rada. Drugi deo istraživanja odnosio se na kompetitivnost turističke destinacije Vojvodina. O kompetitivnosti je autor diskutovao sa turističkim radnicima i stručnjacima u samoj destinaciji, uz pretpostavku, da je oni najbolje poznaju i da je njihova ocena realna, naravno upoređena sa komparabilnim turističkim destinacijama u okruženju.

Danas je celokupni koncept kompetitivnosti turističke destinacije redefinisana, jer je sama priroda kompetitivnosti i održivosti u konstantnoj evoluciji i zato moraju menadžeri turističkih destinacija konstantno pratiti razvoj destinacija i anticipirati budućnost radije nego ispravljati i reagovati na prošlost. Svaka turistička destinacija ima i svoje komparativne i kompetitivne prednosti. Komparativne prednosti su uglavnom vezane za prirodne, a i izgrađene resurse. Kompetitivne prednosti turističkih destinacija se odnose na njihovu sposobnost kako upravljati prirodnim resursima, na održivi način i to na duži rok. Koncepti komparativnih i kompetitivnih prednosti poslužile su kao osnova za razvoj autorovog modela destinacijskog menadžmenta Vojvodine, i on je predstavljen na kraju disertacije. Ukoliko bi ovaj ili sličan model bio striktno primenjen u TD Vojvodini, može se smatrati da bi ona zaista postala dobro rukovodena i popularna turistička destinacija Evrope i sveta.

**Datum prihvatanja teme od strane NN Veća:**

DP

**Datum odbrane:**

DO

**Članovi komisije:** 1. Akademik dr. Olga Hadžić, red. prof., PMF, Novi Sad  
KO 2. dr. Jovan Romelić, red. prof., PMF, Novi Sad  
3. dr. Nevena Ćurčić, docent PMF, Novi Sad  
4. dr. Slobodan Čerović, vanr. prof. Singidunum, Beograd

UNIVERSITY OF NOVI SAD  
FACULTY OF NATURAL SCIENCES & MATHEMATICS  
KEY WORDS DOCUMENTATION

**Accession number:**

ANO

**Identification number:**

INO

**Document type:** Monograph

Dt

**Type of records:** Printed matter

TR

**Contents code:** PhD thesis

**Author:** Ivan I. Mulec

AU

**Mentor:** Prof. dr. Olga Hadžić

MN

**Title:** Models of Management of the Tourist Destination Vojvodina on the Way to Becoming Internationally Competitive

TI

**Language of text:** Serbian (Latin alphabet)

LT

**Language of abstract:** Serbian & English

LA

**Country of publication:** Serbia

CP

**Locality of publication:** Vojvodina

LP

**Publication year:** 2010

PY

**Publisher:** Autor's reprint

PU

**Publ. place:** Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 3, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Serbia

**Physical description:** chapters: 13    pictures: 30    pages: 253    graphs: 34  
PD                    literature: 138    tables: 10    appendix : 6

**Scientific field:** Geography

SF

**Scientific discipline:** Tourism

SD

**Subject/Key words:** Vojvodina, tourist destination, competitiveness, models of management

SKW

**Holding data:** Faculty of Science, Library of Department of Geography, Tourism and Hotel

HD Management, Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 3, Serbia

**Note:** None

N

**Abstract:**

Vojvodina is a potential tourist destination which has all the possibilities to become one day better known and a successful destination. The question that arises first is why other tourist destinations are more competitive than Vojvodina, why are they better known, more popular and why do they generate more tourist income than tourism in Vojvodina. The answer lies in their ability to augment the number of tourist in the international competition that is becoming tougher every day, to augment tourism expenditure and to offer to the visitors an unforgettable experience, if possible, even better than they can expect.

The popularity of tourist destinations in the world is changing constantly. It varies because of the changes in the tourist destination itself and also in its surroundings. Tourism managers can influence on the changes in their own tourist destination but are unable to influence on other destinations. The process of emerging, growing and diminishing of popularity of one tourist destination is known as a »tourist destination's life cycle«. In which phase of the destination's life cycle is Vojvodina now? Is Vojvodina well known as a tourist destination? The first part of author's research in this work dealt with these questions. The second part was dedicated to the competitiveness of the tourist destination Vojvodina. The author had numerous discussions with the experts in the tourism field, presuming that they knew the destination the best and that their marks are real, of course, compared to the comparable tourist destinations in the surroundings.

The whole concept of tourist destination's competitiveness has been redefined, as the nature of competitiveness itself is changing constantly and this is the reason why the tourist destination's managers have to monitor the developments and changes in tourist destinations, and if possible, to anticipate the future changes rather than to correct or to react upon the past. Every single tourist destination has its own comparative and competitive advantages. Comparative advantages concern natural and created resources, while the competitive advantages of tourist destinations represent the destination's ability to manage the natural resources in a sustainable way on the long term. The concepts of comparative and competitive advantages were used as the base for creating the author's own model of destination management which is presented at the end of this dissertation. Applying this model in the practice may yield to the well managed and well known tourist destination in Europe and around the globe.

**Accepted by the Scientific Board on:**

ASB

**Defended:**

DE

**Thesis defend board:** 1. dr. Olga Hadžić, full prof., PMF, Novi Sad

DB

2. dr. Jovan Romelić, full prof., PMF, Novi Sad

3. dr. Nevena Ćurčić, assistant prof. PMF, Novi Sad

4. dr. Slobodan Čerović, associate prof., Singidunum, Belgrade