

## Optimalni model upravljanja turističkom destinacijom

### An optimal model of managing of tourism destination

Jegdić Vaso, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

Časopis "Industrija", br 3/2010, str 121-138

**Rezime:** Cilj ovog rada je da pokuša dati doprinos pronalaženju optimalnog modela upravljanja turističkom destinacijom, koji bi bio primenjiv na sve tipove destinacija. Istraživanje je pokazalo da je upravljanje destinacijom najefikasnije ako se bazira na nacionalnoj turističkoj organizaciji (NTO) i njenim organizacionim jedinicama na regionalnom i lokalnom nivou, koje zatim formiraju različite modele međusektorske organizacije za upravljanje destinacijom (OUD), zasnovane na građenju efikasnih partnerstava sa stejkholderima iz javnog, privatnog i civilnog sektora.

**Ključne reči:** nacionalna turistička organizacija, organizacije za upravljanje destinacijom, partnerstva, stejkholderi.

**Summary:** The aim of this paper is to give the contribution for invention of the optimized model of managing tourism destination, which will be applicable on all types of destinations. This research has showned that management of destination has the most efficiency if it is based on the national tourism organization (NTO) and its organizational elements on the regional and local level. They would subsequently form different models of intersectoral destination management organization (DMO), based upon building effective partnerships with stakeholders from a public, private and civil sector.

**Keywords:** national tourist organization, destination management organization, partnerships, stakeholders.

## 1. UVOD

Boravak turista od dolaska na destinaciju do njihovog povratka, predstavlja jedinstveni doživljaj, iako se on sastoji od velikog broja raznorodnih usluga, čiji davaoci pripadaju najrazličitijim delatnostima. Ovi ponuđači svoje usluge i proizvode, kao što su smeštaj, ishrana, zabava, izleti, rekreacija, posete priredbama, muzejima i sl., prodaju nezavisno jedan od drugoga, ali sa istim krajnjim ciljem zadovoljenja želja posetilaca.

Nivo turističke destinacije, zbog brojnosti i disperzije zadataka i funkcija, zahteva, pre svega, dobru koordinaciju u okviru javnog sektora, a zatim i međusektorsku saradnju i partnerstva sa subjektima iz poslovnog i civilnog sektora. Brojni kreatori parcijalnog turističkog proizvoda moraju biti svesni međuzavisnosti postavljenih ciljeva, kao i činjenice da od njihovog odnosa aktivnog partnerstva zavisi ostvarenje generalnih ciljeva koji se postavljaju za integrisani turistički proizvod, onaj koji će kao konačan turisti izabrati na datoj destinaciji. Ovi divergentni interesi moraju da se pomire na nivou destinacije na taj način što će se postaviti jedinstven

cilj za integrisani turistički proizvod, odnosno set proizvoda destinacije, za čije će se ostvarenje zalagati svi nosioci ponude.

Na tim osnovama pojavila se potreba za osnivanjem posebne organizacije koja bi predstavljala turistički proizvod i destinaciju u celini, informisala javnost i obavljala najrazličitije poslove vezane za spoljašnji marketing i unutrašnji razvoj turističke destinacije, u cilju povećanja njene konkurentnosti. Optimalni model upravljanja treba da obezbedi povećanje turističke potrošnje i profita davalaca usluga, što ne znači nužno i povećanje broja dolazaka i noćenja, već povećanje kvaliteta ponude za prihvatljiv broj turista, uz obezbeđenje ekološke, socio-kulturne i ekonomske održivosti turističke destinacije.

## **2. POJAM MENADŽMENTA TURISTIČKOM DESTINACIJOM**

Konceptualni odgovor na pitanje šta je menadžment turističkom destinacijom, mogao bi glasiti da je to skup aktivnosti pomoću kojih se obavlja koordinisano upravljanje svim elementima koji sačinjavaju turističku destinaciju:

- Marketing u cilju podsticanja ljudi da posete destinaciju;
- Pružanje i koordinacija usluga kako bi očekivanja na destinaciji bila ispunjena;
- Obezbeđenje održivog okruženja (fizičkog, socijalnog i ekonomskog) u kom se razvija turizam.

Menadžment destinacijom može se posmatrati i kao skup, ili još bolje, kao sistem strateških i operativnih namera i odluka koje se preduzimaju u cilju upravljanja procesom uspostavljanja, promocije i komercijalizacije turističkog proizvoda destinacije.

Osnovna preokupacija destinacijskog menadžmenta mora biti pronalaženje sklada između ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva razvoja. Stoga je neophodno uspostavljanje ravnoteže između želja, interesa i potreba turista i lokalnog stanovništva, sa jedne strane, i prirodnog okruženja i infrastrukture, sa druge strane. Ključni pokazatelji kvaliteta upravljanja destinacijom treba da budu: zadovoljstvo turista, zadovoljstvo nosilaca ponude, kvalitet života lokalnog stanovništva i kvalitet životne sredine. Menadžment turističkom destinacijom mora polaziti od analize okruženja (makrookruženje, tržište, konkurencija i td.) i pronalaženja šansi, a zaobilaženja pretnji iz okruženja, te saznanja o internim prednostima i nedostacima i na osnovu toga definisanja misije, ciljeva, smernica, strategije i ukupne organizacije turističke destinacije.

U strategiji upravljanja turističkom destinacijom dugo su dominirale marketinške aktivnosti. Smatralo se da strategija počinje i završava sa odabranim tržišnim segmentima (vidi /1/, /3/, str. 122-128; /2/, str. 127-150). Najčešće su primenjivane sledeće tri strategije za upravljanje turističkom destinacijom: 1) strategija segmentacije turističkog tržišta, 2) strategija diferenciranja turističkog proizvoda i 3) strategija profilisanja imidža i pozicioniranja turističke destinacije.

U centar strateškog upravljanja danas se stavlja strategijsko planiranje, odnosno, planiranje kao proces upravljanja (vidi /4/, str 133). Tako se planiranje pojavljuje kao primarni elemenat strategijskog menadžmenta. Strategijski menadžment zahteva izbor najprikladnijeg puta kojim turistička destinacija dugoročno treba da osigura konkurentsku poziciju na turističkom tržištu. Ostvarivanje ciljeva poslovanja

turističke destinacije zavisi od njene sposobnosti da zadovolji potrebe i želje turista, što, s jedne strane, zahteva dobro poznavanje tržišta, a sa druge, dobru organizaciju i koordinaciju aktivnosti svih subjekata koji u lancu vrednosti učestvuju u formiranju i realizaciji turističkog proizvoda. Uspeh menadžmenta turističkom destinacijom danas se, pre svega, meri kroz izgradnju sistema zaštite i razvoja prirodnog, društvenog i kulturno-istorijskog okruženja, skladan razvoj destinacije u ekonomskom, socijalnom i kulturnom pogledu, kroz razvijanje svesti domicilnog stanovništva u korist turizma, a sve to, poštujući tradicionalne vrednosti turističke destinacije i lokalne zajednice. To je moguće ostvariti samo usklađivanjem aktivnosti i partnerskim odnosom svih subjekata na destinaciji, pre svega ključnih stejkholdera iz sva tri sektora društva.

### **3. ORGANIZACIJA ZA UPRAVLJANJE DESTINACIJOM (OUD)**

Prema Poslovnom savetu Svetske turističke organizacije (WTOBC), aktuelan trend u skoro svim razvijenim turističkim regionima u svetu usmeren je prema polu-javnim, ali nezavisnim turističkim organizacijama koje uključuju partnerstva poslovnog sektora i javnih autoriteta - regionalnih ili lokalnih (vidi /8/).

Tokom protekle decenije, uloge i odgovornosti vlada, kao i poslovnog sektora i civilnog društva, značajno su se promenile, od situacije u kojoj je država imala ključnu odgovornost za razvoj turizma i njegovu promociju u svetu, prema ravnopravnom tretmanu poslovnog, i sve većem uvažavanju i angažovanju nevladinog sektora. Trend decentralizacije upravljanja i promocije turizma, usmeren ka partnerstvu javnog i privatnog sektora, pojačao je potrebu za novim, fleksibilnijim i multi-disciplinarnim pristupom menadžmentu turističke destinacije. Mada nacionalne politike podstiču turističku konkurentnost, efikasna partnerstva sa učešćem ključnih stejkholdera, pojačavaju destinacijsku konkurentnost i održivost. Svetska turistička fondacija (The World Tourism Foundation) predviđa: "Do 2012, DMO (Destinacijska menadžment organizacija) će biti dominantna, najuticajnija i najpoštovanija snaga u okviru najveće svetske industrije (turističke)...Poput hotelskog menadžmenta, izvršilac DMO će posedovati dnevne izveštaje o stanju u destinaciji, profilu posetilaca i njihovoj potrošnji, finansijskim analizama, tražnji za proizvodom, kao i 24-satnu mrežu komunikacija sa svojim dobavljačima" (vidi /9/).

Da li je DMO organizacija za destinacijski marketing ili menadžment?

Dugo vremena DMO su smatrane isključivo organizacijama destinacijskog marketinga. I zaista, one su to i bile, a marketing i dalje ostaje glavno područje aktivnosti DMO. Međutim, danas se pravi pomak u prepoznavanju da uloga DMO ide dalje od marketinga i uključuje druge aktivnosti značajne za uspeh turizma na destinaciji, iz perspektive konkurentnosti i održivosti. Pri tome, organizaciona struktura DMO varira od odeljenja vladinog ministarstva (sektora), paravladine organizacije, javno-privatne agencije, nevladine organizacije, privatne organizacije ili kompanije. Mnoge nacionalne turističke organizacije, od isključivo marketinške, sve više se transformišu u destinacijske menadžment organizacije - DMO. Menadžment turističkom destinacijom je širi pojam i u sebi sadrži i marketing aktivnosti, ali i čitav sistem aktivnosti totalnog menadžmenta. Do ovoga trenutka, njihova primarna uloga je i dalje ostala da privuku turiste na destinaciju kroz različite promotivne aktivnosti, samostalno ili zajedno sa operaterima.

Konceptualni model DMO, koji predlaže Riči (J.R. Brent Ritchie), sadrži dve vrste funkcija: spoljašnji marketing destinacije - external destination marketing (EDM) i unutrašnji razvoj destinacije - internal destination development (IDD) (vidi /6/, str. 5-11). U ovom smislu, svaka funkcija se posmatra kao skup specifičnih aktivnosti. Operativno, EDM funkcija uključuje sve aktivnosti usmerene na privlačenje posetilaca u destinaciju. Stoga ove aktivnosti imaju spoljnu orijentaciju i deluju na subjekte van destinacije.

Tabela 1: Pregled EDM i IDD aktivnosti

Aktivnosti spoljašnjeg marketinga destinacije		Aktivnosti na unutrašnjem razvoju destinacije	
Veb-marketing	e <sub>1</sub>	Upravljanje posetiocima	i <sub>1</sub>
Događaji, savetovanja i festivali	e <sub>2</sub>	Informisanje/istraživanje	i <sub>2</sub>
Kooperativni programi	e <sub>3</sub>	Koordinacija turističkih stejkholdera	i <sub>3</sub>
Direktna pošta	e <sub>4</sub>	Krizni menadžment	i <sub>4</sub>
Direktna prodaja	e <sub>5</sub>	Razvoj ljudskih resursa	i <sub>5</sub>
Poslovne izložbe	e <sub>6</sub>	Finansiski i investicioni kapital	i <sub>6</sub>
Oglašavanje	e <sub>7</sub>	Upravljanje resursima	i <sub>7</sub>
Podsticajna putovanja	e <sub>8</sub>	Kvalitet doživljaja posetilaca	i <sub>8</sub>
Publikacije i brošure	e <sub>9</sub>		

Izvor: Ritchie, J.R.B. et al. /6/, str. 12.

Poslovi na promociji turističke destinacije su i dalje najznačajnija aktivnost DMO. U tu svrhu, nakon izrade marketing plana, DMO mogu koristiti različita promotivna sredstva kao što je lična prodaja, direktni marketing, propaganda, promocija prodaje i odnosi sa javnošću. Druge zajedničke aktivnosti uključuju učešće u organizaciji poslovnih izložbi, priredbi i događaja, posete upoznavanja, usluge kol-centra i turističke informativne punktove. Oglašavanje, kao jedno od značajnih sredstava promocije, koristi različite medije: štampa, radio, TV, Internet, specijalizovani propagandni magazini i časopisi. Veb-marketing postaje najznačajnija komponenta destinacijskog marketinga, zbog njegovog svojstva kao efikasnog puta spajanja marketinga sa drugim porukama stejkholderima. U literaturi i praksi se ističu sledeće osnovne funkcije DMO veb-sajta: 1) opšta propaganda, 2) propagiranje proizvoda/usluga, 3) propagiranje proizvoda sa informacijama o cenama, 4) davanje e-mail obaveštenja, 5) e-mail rezervacije, 6) direktna prodaja i naplata, 7) davanje informacija i sl. Sve više posetilaca dobija informacije o destinaciji i vrši rezervaciju smeštaja putem Interneta.

Interni razvoj destinacije - IDD može se posmatrati kao funkcija koja uključuje sve druge oblike aktivnosti, osim marketinga, koje DMO preduzima za razvoj i podršku turizmu na destinaciji. Funkcija razvoja destinacije je unutrašnja s obzirom da su aktivnosti usmerene ka inicijativama unutar destinacije. Mnoge od aktivnosti zahtevaju faktičko angažovanje i uključivanje resursa drugih destinacijskih

stejkhodera. Centralno mesto među njima zauzima koordinacija svih destinacijskih stejkhodera, koja prožima sve pojedinačne aktivnosti. DMO ima širok spektar stejkhodera sa visokim potencijalom za saradnju. Koordinacija aktivnosti turističkih stejkhodera predstavlja centar modela unutrašnjeg razvoja destinacije. Stoga, značajna ocena DMO sposobnosti za unapređenje IDD u direktnoj je vezi sa brojem i kvalitetom odnosa sa destinacijskim stejkholderima. Na osnovu ključne sposobnosti koordinacije stejkhodera, DMO mora uspostaviti osnovu za svoje napore na unutrašnjem razvoju destinacije, obezbeđenjem doslednog upravljanja posetiocima i informisanja/ istraživanja. Na tim osnovama moguće je razvijati druge dimenzije IDD (kvalitet iskustva posetilaca, razvoj ljudskih resursa, pomoć u pribavljanju finansijskog i ulagačkog kapitala, upravljanje resursima i krizni menadžment), koje mogu biti realizovane od strane drugih umreženih stejkhodera, pre nego DMO direktno.

Upravljanje posetiocima reprezentuje sposobnost efikasnog komuniciranja sa posetiocem odmah po dolasku na destinaciju. Kao jedna od glavnih aktivnosti na unutrašnjem razvoju destinacije, upravljanje posetiocima je značajno u spajanju turističkih proizvoda i usluga isporučenih posetiocima destinacije. Informisanje/ istraživanje je neophodno kao pomoć kod svih drugih odluka i aktivnosti na unutrašnjem razvoju destinacije, uključujući i menadžment posetilaca. Ono ima dvostruku ulogu: pribavlja korisne inpute DMO za funkciju upravljanja, a sa druge strane služi kao sredstvo pomoću koga DMO obezbeđuje informacije za destinacijske stejkholdere.

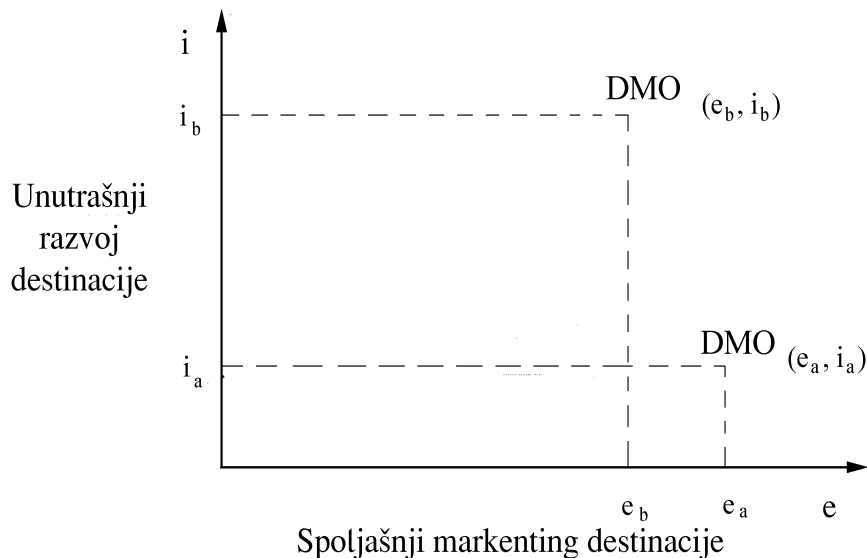
Upravljanje resursima je presudno za upravljanje destinacijom. Ono počinje postizanjem razumevanja za bio-fizička ograničenja, odnosno noseće kapacitete destinacije. To podstiče razvoj programa koji omogućavaju da bude identifikovan širok asortiman potencijalnih negativnih uticaja uzrokovanih turizmom, kao i da se razume način na koji oni deluju na bio-fizičko okruženje, kako dozvoljeni limiti ne bi bili prekoračeni. Razvoj ljudskih resursa, naročito posedovanje dobro obučenog osoblja u svim segmentima uslužnog procesa, ključno je za postizanje visokokvalitetnog i doslednog iskustva posetilaca. Dok direktna kontrola nad obezbeđenjem usluga obuke i obrazovanja predstavlja retkost za DMO, ona svakako može vršiti uticaj preko svoje mreže stejkhodera da se osigura kvalitetno snabdevanje takvim uslugama. U pogledu finansijskog i investicionog kapitala, DMO ostvaruje aktivnu ulogu pružanja pomoći destinacijskim stejkholderima u pribavljanju finansijskih sredstava i pristupu investicionim fondovima. Krizni menadžment zahteva brzo reagovanje u slučaju kriza i poremećaja bilo koje vrste, što iziskuje čvrstu koordinaciju stejkholderskih sposobnosti, ali takođe i celovit plan odgovora na krize. Prosto obezbeđenje usluga posetiocima nije dovoljno da se postigne celovito zadovoljstvo turista. Sveobuhvatno iskustvo posetilaca odraz je svih pojedinačnih iskustava u lancu vrednosti na destinaciji. U tom smislu, kvalitet iskustva posetilaca je pokazatelj ili krajnji rezultat svih napora DMO na unutrašnjem razvoju destinacije.

Na osnovu analize i klasifikacije mogućih aktivnosti DMO, Riči je predložio opisni model koji obuhvata obe dimenzije sa ciljem da osvetli ukupne napore destinacijskog menadžmenta. Položaj DMO u modelu, prema tome, predstavlja kombinaciju rezultata uzajamnog dejstva njenih napora u pomenute dve dimenzije upravljanja destinacijom. Dakle, upravljanje destinacijom je u funkciji aktivnosti na unutrašnjem razvoju destinacije i mera spoljnog destinacijskog marketinga:

Destinacijski menadžment (DM) = f (e, i),

e = aktivnosti eksternog destinacijskog marketinga - EDM,  
i = aktivnosti internog razvoja destinacije - IDD (vidi /6/, str. 11-12).

Slika 1: Deskriptivni model destinacijskog menadžmenta



Izvor: Ritchie, J.R.B. et al. /6/, str. 11.

Predloženi model može biti upotrebljen u dve glavne svrhe. Prvo, može poslužiti za analizu pojedinačne DMO i njenih aktivnosti tokom vremena. U praktičnom smislu, on odražava aktivnosti destinacijskih marketara i menadžera u postizanju ciljeva i uloga DMO. Drugo, model može biti iskorišćen za upoređenje i isticanje razlika u aktivnostima pojedinih DMO. Tako model može biti upotrebljen kao sredstvo benčmarkinga aktivnosti posmatrane DMO prema aktivnostima druge DMO. Za očekivati je da EDM - IDD model postane pokazatelj širine i efikasnosti mera koje se preduzimaju u cilju podizanje konkurentnosti i održivog razvoja neke destinacije.

Upravljanje destinacijom nije jednostavan proces. Postoje različiti stepeni saradnje između kompanija iz poslovnog sektora i organizacija za upravljanje destinacijom, od skoro potpunog odsustva saradnje do izvanredno bliskih i korisnih odnosa. Najčešće, postoji obrnuta korelacija između veličine poslovnih subjekata, odnosno lidera ili brenda iz uslužnog sektora i stepena ove saradnje, što je donekle i razumljivo. Nijedna moćnija privatna kompanija, koja sama po sebi najčešće predstavlja brend, ne želi da se odrekne svoje nezavisnosti time što će preneti sav svoj marketing na DMO. To se može objasniti time što kompanije koje se bave smeštajem, prevozom ili pružanjem zdravstveno-rekreativnih usluga, žele da zadrže potpunu kontrolu nad proizvodom, što je osnovni zahtev uspešnog brendinga. Koka-kola se često navodi kao primer gde kvalitet proizvoda ne predstavlja najvažniji faktor tržišnog uspeha, već upravo kontrola nad proizvodom. Stoga su proizvodi i cene, u uslovima postojanja destinacijskih brendova u

poslovnom sektoru, najčešće van domašaja DMO. Kad se radi o distribuciji, DMO-i mogu da učestvuju u poslu jer nude mogućnost rezervacija. Međutim, one obično imaju samo jedan od mogućih kanala distribucije pa ove organizacije mogu da ih koriste samo kao dopunu svojih distribucija. U tom slučaju, angažovanje DMO uglavnom je svedeno na promociju, reklamu, odnose sa javnošću i na izvesnu pomoć u distribuciji. Stoga, DMO svoje mesto sve više trebaju da traže u svestranom razvijanju aktivnosti za jačanje unutrašnjih sposobnosti destinacije, odnosno, upravljanju razvojem i jačanju njene konkurentnosti.

#### **4. ORGANIZOVANOST TURISTIČKE DESTINACIJE U SRBIJI**

Današnja organizovanost turističke destinacije Srbije u osnovi je regulisana Zakonom o turizmu iz 1994. godine, uz kasnije izmene i dopune (vidi /7/. Tim zakonom osnovana je Turistička organizacija Srbije (TOS). Nalazi se pod punom kontrolom javnog sektora, kao Vladina organizacija za promociju i, kako je navedeno u tadašnjem Zakonu o turizmu, za unapređenje turizma Republike Srbije. S obzirom na način imenovanja direktora, određivanje sadržaja aktivnosti i plana finansiranja, ova organizacija ima sve odlike javne službe. Kroz izbor Upravnog i Nadzornog odbora, dopušten je uticaj turističke operative, ali samo na savetodavnoj osnovi jer oba odbora imenuje i razrešava Vlada Republike Srbije, kao i direktora TOS-a (vidi /7/, član 34.).

Novim zakonskim rešenjem iz 2009. godine, TOS se profilise kao organizacija za promociju turizma. Primarni cilj je afirmacija turističkih vrednosti i mogućnosti Srbije. Zakonom je regulisan rad i turističke organizacije autonomne pokrajine, kao i turističkih organizacija jedinica lokalne samouprave. U svetu je uobičajeno da se osnivaju turističke organizacije na nivou regiona, područja ili oblasti. Iz nepoznatih razloga, rešenje o regionalnim turističkim organizacijama, prema zakonu iz 2005. godine, izostavljeno je u Zakonu o turizmu iz 2009. godine i umesto toga predviđeno samo postojanje pokrajinske turističke organizacije.

Turistička organizacija Srbije (TOS) obavlja poslove promocije turizma Republike Srbije, koordinacije aktivnosti turističkih organizacija, privrednih i drugih subjekata u turizmu, istraživanja tržišta u oblasti kongresnih, sajamskih, sportskih i kulturnih događaja, obezbeđenja informativno-propagandnog materijala, razvijanja jedinstvenog turističko-informativnog sistema, osnivanja turističkih predstavništava u inostranstvu i informativnih centara u zemlji, kao i druge poslove kojima se obezbeđuje uspešno sprovođenje promocije turizma. Sredstva za rad turističkih organizacija za promociju turizma obezbeđuju se iz prihoda ostvarenih obavljanjem delatnosti i iz drugih sopstvenih prihoda, donacija, priloga i sponzorstava, sredstava budžeta Republike Srbije ili nižih nivoa teritorijalne organizacije i drugih izvora u skladu sa zakonom. U odnosu na raniji period, gde je dominiralo budžetsko finansiranje, postepeno raste učešće prihoda iz obavljanja delatnosti i iz drugih nebudžetskih izvora.

Turistička organizacija Vojvodine, kao i TOS, ima isključivo marketinšku misiju. Svoj program i planove promotivnih aktivnosti usklađuje sa Strategijskim marketing planom i planovima i programima TOS-a. Ona treba da koordinira aktivnosti privrednih i drugih subjekata na teritoriji Vojvodine, ali isključivo u vezi promocije turizma, zatim prikuplja sve vrste turističkih informacija radi obaveštavanja javnosti,

obezbeđuje informativno-propagandni materijal i preuzima druge aktivnosti na promociji turizma u skladu sa osnivačkim aktom i statutom.

Nejasno je zašto je u novom Zakonu o turizmu izbačena odredba o formiranju turističkih organizacija regija, tim pre što su Strategijom turizma Republike Srbije 2005 - 2015, za teritoriju Srbije utvrđene četiri turističke regije (klastera), koje nisu zasnovane na administrativno-upravnim granicama, već na određenim oblicima turističkog iskustva koji mogu da se razvijaju u tim oblastima: Vojvodina - vodeno blago, panonski užitak; Beograd - zavodljiv i uzbudljiv, kreativan i inovativan; Jugozapadna Srbija - istorija i tradicija s ruralnim užitcima; Jugoistočna Srbija - "life loving, breath taking" (i još uvek neotkrivena) (vidi /5/, str.141-142). Ove regije izdvojene su prema koncentraciji različitih tipova resursa kao potencijalne turističke destinacije čijem uobličavanju i promovisanju bi regionalne turističke organizacije mogle značajno da doprinesu. Ovo tim pre što novim Zakonom o turizmu nije predviđeno ni formiranje agencije za turizam, koja bi mogla da obavlja razvojnu ulogu, odnosno ulogu organizatora razvojnih programa, dok bi RTO imala izvršnu ulogu kojom bi se obezbeđivala koordinacija ukupnih aktivnosti svih stejkholdera na destinaciji.

Treba istaći da iskustva razvijenih turističkih zemalja i zemalja koje žele to da postanu, idu u sasvim drugom pravcu. U literaturi se, takođe, navode različiti oblici teritorijalnog i funkcionalnog organizovanja nacionalnih turističkih organizacija. Osnovno polazište čine određene specifičnosti unutar celovitog turističkog proizvoda destinacije. Pored neposrednih nosilaca ponude, potrebna je regionalna (destinacijska) turistička organizacija koja će protežirati ispunjavanje javnih funkcija, koje po prirodi stvari ne mogu obavljati ni preduzetnici ni organi javne uprave, tim pre što naše turističke destinacije i njihove proizvode tek treba uobličiti. Sa druge strane, zbog potrebe formiranja jedinstvenog turističkog proizvoda destinacije, ali i neophodnosti da gost prepozna turistički proizvod kao celinu, potrebna je efikasna koordinacija subjekata ponude. Iniciranje i uspostavljanje mreže partnerstava podrazumeva postojanje lidera, u licu regionalne turističke organizacije, da realizuje ove ciljeve kroz različite oblike saradnje među stejkholderima. Ustvari, potreban je nosilac iz javnog ili javno-privatnog domena, dovoljno fleksibilan da formira široku strategiju koja će obuhvatiti sve nosioce ponude i druge zainteresovane subjekte, računajući i civilni sektor. U tom kontekstu, prvi korak predstavlja stvaranje konkurentskih destinacija (klastera), odnosno konkurentskih proizvoda u svakom od klastera, a tu je uloga regionalnih turističkih organizacija praktično nezamenjiva. Doduše, Zakon ostavlja indirektnu mogućnost da dve ili više jedinica lokalne samouprave mogu osnovati turističku organizaciju regije, koja bi se bavila promocijom turizma.

Na lokalnom nivou, misija turističkih organizacija zakonski je postavljena prema modelu lokalne destinacijske menadžment organizacije (DMO) što se može smatrati izuzetno dobrim rešenjem. Pored marketinških aktivnosti, turističke organizacije jedinica lokalne samouprave (LTO) sve više uvode i funkcije i zadatke koji su od velikog uticaja na unutrašnji razvoj destinacije, odnosno na rast konkurentnosti i održivost destinacije.

Zakonom o turizmu data je mogućnost da turistička organizacija, u cilju planiranja, koordinacije i upravljanja turističkim aktivnostima, može sa drugom turističkom organizacijom, privrednim društvom, drugim pravnim licem i preduzatnikom koji obavlja delatnost iz oblasti saobraćaja, turizma, ugostiteljstva, prometa robe i



usluga, kulture, sporta, informisanja, kongresnih i sajamskih aktivnosti, da osnuje organizaciju za operativne, marketinške i promotivne poslove. Predviđeno je da ovi subjekti međusobne odnose uređuju posebnim ugovorom, što nije ništa drugo nego ugovor o partnerstvu na destinaciji stejkholdera iz različitih sektora.

I dok na nacionalnom i pokrajinskom nivou imamo turističke organizacije koje su isključivo organizacije za promociju i marketing, dotle na lokalnom nivou imamo DMO koje su formalno, takođe, marketinške, ali po delokrugu poslova koje obavljaju, sve više postaju organizacije za upravljanje destinacijom. Važno će biti da se ove, zakonom utvrđene aktivnosti, konzistentno provode u praksi i da se vremenom proširuju na sve aspekte rasta, jačanja konkurentnosti i održivog razvoja destinacije. Rešenje u budućnosti treba tražiti u javno-privatnim partnerstvima prema najuspešnijim modelima DMO u svetu.

Osnivanje lokalnih turističkih organizacija (LTO) u Srbiji ide veoma sporo. Iako je njihovo formiranje omogućeno Zakonom o turizmu iz 1994. godine, do 2009. godine u Srbiji su ukupno formirane 103 turističke organizacije jedinica lokalne samouprave (LTO), većina posle 2005. godine, što je prilično nedovoljno prema iskustvima drugih zemalja. Zakonom je predviđeno da LTO obavljaju sledeće aktivnosti isključivo promotivnog karaktera: promocija turizma jedinica lokalne samouprave; obezbeđivanje informativno - propagandnog materijala kojim se promovišu turističke vrednosti jedinica lokalne samouprave (štampane publikacije, audio i video promotivni materijal, internet prezentacija, suveniri itd.); prikupljanje i objavljivanje informacija o celokupnoj turističkoj ponudi na svojoj teritoriji, kao i drugi poslovi od značaja za promociju turizma. Ostali poslovi, koji takođe u osnovi spadaju u domen marketinga, imaju drugačiji karakter jer zahtevaju povezivanje subjekata iz različitih sektora i doprinose unutrašnjem razvoju i rastu konkurentnosti destinacije: koordinacija aktivnosti i saradnja između privrednih i drugih subjekata u turizmu koji neposredno i/ili posredno deluju na unapređenju i promociji turizma; organizovanje i učešće u organizaciji turističkih, naučnih, stručnih, sportskih, kulturnih i drugih skupova i manifestacija; organizovanje turističko-informativnih centara (za prihvatanje turista, pružanje besplatnih informacija turistima, upoznavanje turista sa pritužbama turista i dr.); posredovanje u pružanju usluga u domaćoj radinosti; obezbeđenje turističke signalizacije u saradnji sa nadležnim organima; podsticanje realizacije programa izgradnje turističke infrastrukture i uređenja prostora. Međusektorska partnerstva najčešće i počinju uspostavljanjem marketing alijansi na destinaciji, a onda se produbljuju i proširuju na druge oblasti.

Iz razuđene strukture poznatih funkcija DMO na razvoju unutrašnjih sposobnosti destinacije, LTO bi mogle uključiti sledeće delatnosti koje nisu predviđene Zakonom o turizmu: upravljanje resursima, širi spektar aktivnosti na upravljanju posetiocima, krizni menadžment i kontinuirano praćenje sintetičkog pokazatelja - kvalitet iskustva posetilaca (praćenje pojedinačnih iskustava, kvaliteta usluga i istraživanje zadovoljstva posetilaca). Smatramo da bi se DMO trebale osposobiti da obavljaju i poslove rezervacije i prodaje, obezbeđenja obuke lokalnog stanovništva i zaposlenih u turizmu, te pružanja pomoći i podrške lokalnim dobavljačima i davaocima usluga (mala preduzeća i porodični poslovi).

Koordinacija turističkih stejkholdera predstavlja ključnu aktivnost, ili još tačnije, set aktivnosti LTO za poboljšanje konkurentnosti, rast i održivi razvoj destinacije. Ona je predviđena postojećim Zakonom o turizmu i mogla bi u savršenijoj formi da

pokrije i obezbedi efikasnije upravljanje resursima i posetiocima, pomoć lokalnoj zajednici i podizanje kvaliteta doživljaja posetilaca. Ostvarivanje funkcije upravljanja resursima nezamislivo je bez čvrstih međusektorskih partnerstava i aktivnog učešća sva tri sektora i svih stejkholdera, pre svega menadžmenta zaštite prirodnih i kulturnih resursa, ekoloških i kulturnih udruženja i drugih nevladinih organizacija, obrazovnih i stručnih institucija, javnih agencija, kao i svih subjekata u lancu vrednosti turističkog proizvoda destinacije. Uspostavljanje čvrćih međusektorskih partnerstava sa stejkholderima unutar i van destinacije, omogućilo bi prirodniju raspodelu nadležnosti koje mogu biti izvršavane i od strane drugih stejkholdera, pre nego DMO direktno.

Na osnovu svega navedenog mogu se izvesti sledeće konstatacije:

- TOS je isključivo nadležan za poslove marketinga, odnosno promocije turističkih proizvoda i klastera na profesionalnoj osnovi i za to postoje dobre zakonske pretpostavke. Ključni poslovi treba da budu promocija turizma, stvaranje brendova i kreiranje imidža;
- Pokrajinska turistička organizacija Vojvodine (TOV), osim poslova promocije turizma Vojvodine, koji su utvrđeni zakonom, treba da obavlja i određene menadžment aktivnosti vezane za unutrašnji razvoj i rast konkurentnosti turističkih destinacija Vojvodine, što podrazumeva i pitanja iniciranja i uspostavljanja efikasnih međusektorskih partnerstava na održivom razvoju turizma Vojvodine i njenih mikrodestinacija, odnosno turističkih proizvoda;
- Zakonom treba predvideti osnivanje i drugih regionalnih turističkih organizacija za klastere utvrđene Strategijom turizma Republike Srbije: Jugozapadna i Jugoistočna Srbija, a za Beograd treba proširiti aktivnosti TOB na ceo klaster. Ključna pozicija klasterskih organizacija je stvaranje turističkih proizvoda, njihovo objedinjavanje u promotivne i komercijalne aktivnosti na nacionalnom nivou i koordinacija lokalnih turističkih organizacija;
- Lokalne turističke organizacije imaju sasvim zadovoljavajuće zakonsko utemeljenje kao buduće destinacijske menadžment organizacije, sa naglaskom u prvoj fazi na promotivne aktivnosti. U izvršavanju tih aktivnosti potrebna je bolja vertikalna koordinacija sa pokrajinskom, odnosno regionalnim organizacijama (koje treba predvideti) i sa TOS-om. U domenu menadžment aktivnosti, u budućnosti je potrebno razvijati širi asortiman poslova na podizanju konkurentnosti destinacija, pre svega kroz međusektorska partnerstva, ali i na kontinuiranom jačanju održivosti turističke destinacije. U nedostatku destinacijskih menadžment kompanija (DMK), LTO treba osposobiti za obavljanje uloge profesionalnog konsultanta za sve turističke aktivnosti destinacije.
- Međusektorska partnerstva, kao nezaobilazno sredstvo strategijskog upravljanja i indikator organizovanosti svake turističke destinacije, postaju trend o kome se i kod nas sve više govori. Ona moraju da prožimaju sve faze menadžmenta, od planiranja do kontrole i nadzora. I dok je u Srbiji postignuta saglasnost o potrebi partnerstava sva tri sektora na pitanjima upravljanja okruženjem (prirodno, ekonomsko i socio-kulturno), predstoji postizanje konsenzusa i usvajanje principa poslovnog upravljanja, upravljanja totalnim kvalitetom i upravljanja rezultatima, koji uključuju razmatranje ponašanja svih stejkholdera, a upravljanje destinacijom

podrazumeva i odgovornost za implementaciju strategije i ostvarenje ciljeva.

#### **4.1. Stanje lokalnih turističkih organizacija (LTO) u Vojvodini**

Za ovo istraživanje korišćen je anketni upitnik koji je formirao autor-istraživač i koji je upućen svim lokalnim turističkim organizacijama Vojvodine, ukupno u 31-u opštinu. Većini organizacija upitnik je dostavljen putem pošte sa plaćenim odgovorom, a nekima direktno ili putem elektronske pošte (e-mail), prema dogovoru. Prikupljeno je 17 odgovora, odnosno 55% od ukupnog broja turističkih organizacija. Ovo istraživanje je sprovedeno u periodu maj - juli 2009. godine. Iz anketnog istraživanja turističkih organizacija u Vojvodini, za potrebe ovog rada izdvajamo:

- sagledavanje glavnih aktivnosti lokalnih turističkih organizacija Vojvodine,
- utvrđivanje stavova turističkih organizacija o ulozi međusektorskih partnerstava u organizaciji i upravljanju razvojem turizma na destinaciji,
- utvrđivanja stavova zaposlenih u lokalnim turističkim organizacijama o pogodnostima i ograničenjima za razvoj turizma u pojedinim sredinama.

I pored toga što lokalne turističke organizacije kod nas predstavljaju deo nacionalne turističke administracije (NTA) i nalaze se pod punom kontrolom javnog sektora, istraživanje je pokazalo da turističke organizacije u većini slučajeva pokazuju veliku elastičnost i šire angažovanje na objedinjavanju svih subjekata na destinaciji (iz sva tri sektora), u cilju formiranja jedinstvenog turističkog proizvoda i efikasne koordinacije ukupne ponude. Struktura finansiranja aktivnosti turističkih organizacija razlikuje se od onih koje se u ukupnom iznosu finansiraju iz opštinskog budžeta, boravišne takse i sl., do onih gde u finansiranju opština učestvuje sa manje od 50%, a ostatak prihoda se ostvaruje iz aktivnosti vezanih za turističku propagandu, prodaju suvenira, vodičke usluge, posredničku proviziju i druge oblike turističkih aktivnosti. Posmatrano u celini, budžetska sredstva još uvek učestvuju sa visokim procentom od 84%, dok sopstveni prihodi, iako u porastu, čine svega 16% od ukupnih sredstava za finansiranje ovih organizacija.

Sve lokalne turističke organizacije obavljaju opšte promotivne aktivnosti (obezbeđenje propagandno-informativnog materijala, prikupljanje i objavljivanje informacija o celokupnoj turističkoj ponudi opštine, učešće na sajmovima i izložbama i dr.), što je i razumljivo s obzirom na zakonske obaveze. Ohrabruje činjenica da se ove organizacije u sve većoj meri bave poslovima koordinacije aktivnosti i uspostavljanja međusektorske saradnje u funkciji održivog razvoja destinacije. Podaci o obavljanju aktivnosti koje se odnose na upravljanje unutrašnjim razvojem destinacije i jačanje njene konkurentnosti ukazuju na integrativnu funkciju turističkih organizacija na organizovanju i koordinaciji stejkholdera u cilju uspostavljanja međusektorskih partnerstava na destinaciji. Istraživanjem smo utvrdili dve, naizgled nespojive činjenice: prvo, visoka zastupljenost poslova na unutrašnjem razvoju destinacije, kroz koordinaciju aktivnosti različitih interesnih grupa (vidi tabelu 2.) i drugo, veoma mali broj ostvarenih partnerstava između subjekata iz javnog, poslovnog i civilnog sektora. To se može objasniti činjenicom da je većina LTO aktivna svega nekoliko godina, tako da se ovi poslovi ne obavljaju u dužem vremenskom periodu koji je

neophodan za sticanje poverenja, a pre svega, nerazvijenom praksom međusektorskih partnerstava kod nas uopšte.

Tabela 2. Zastupljenost aktivnosti na unutrašnjem razvoju destinacije (u %)

Aktivnosti	Zadnje 3 god	Sledeće 3 god
Koordinacija aktivnosti subjekata na destinaciji	71	94
Obuka zaposl. i stanovništva, usluge, pristup fondov.	29	82
Organizacija turističkih, kulturnih i dr manifestac.	82	94
Organizovanje turističko-informativnog centra	29	88
Posredovanje kod usluga domaće radinosti	47	71
Podsticanje izgradnje infrastruk. i uređenja prostora	47	59
Učešće u aktivnost. na razvoju turističkih proizvoda	65	82
Formiranje suvenirskog programa i prodaja suvenira	65	88
Praćenje kvaliteta usluga i zadovoljstva posetilaca	24	53

Izvor: Podaci dobijeni primenom anketnog metoda

Pored poslova koordinacije aktivnosti između privrednih i drugih subjekata, među aktivnostima koje obavlja najveći broj organizacija navedeni su i poslovi na organizaciji turističkih, kulturnih, sportskih i drugih skupova i manifestacija, formiranju suvenirskog programa i prodaji suvenira, kao i učešće u aktivnostima na razvoju turističkih proizvoda. Razvoj ljudskih resursa i stručna obuka su aktivnosti koje su slabo zastupljene, ali se znatno više planiraju u narednom periodu.

Turistička organizacija Bečeja navela je i sledeće prioritete aktivnosti: kategorizacija privatnog smeštaja (aktivnost koju sprovode i mnoge druge opštine), sanacija i adaptacija kulturno-istorijskog nasleđa Bečeja, te iniciranje razvoja salaškarskog turizma. Iniciranje razvoja kulturnog, eko, ruralnog i drugih vidova turizma predstavlja značajnu aktivnost ove, a i drugih organizacija. Turistička organizacija Temerina ističe saradnju sa privatnim i nevladinim sektorom, iniciranje i učešće u projektima ekoturizma. Za Palić je jedan od prioriteta organizovanje fizičkih lica izdavaoca smeštaja i pomoć u pristupu sredstvima Fonda za razvoj AP Vojvodine. U Odžacima su istakli unapređenje i promociju izvornih vrednosti (tradicija, običaji, etnološko blago) u kombinaciji sa prirodom, kao bazu za razvoj ekoruralnog turizma.

Postoje brojne međunarodne turističke organizacije, kao što su Svetska turistička organizacija - UNWTO, Evropska komisija za putovanje - European Travel Commission (ECT), Grupa za turističku održivost - Tourist Sustainable Group (TSG) i dr., koje se bave stručnim pitanjima i problematikom održivosti turizma na globalnom planu. S obzirom da su u LTO zaposleni stručni i kreativni kadrovi, interesantno je njihovo mišljenje o značaju pojedinih aktivnosti međunarodnih turističkih organizacija kao mogućih usluga za pomoć u radu sopstvenih

organizacija. Većina anketiranih smatra da bi istraživanja tržišta i obezbeđenje međunarodnih ili globalnog veb-portala, od strane međunarodnih TO-a, predstavljalo usluge od najveće pomoći u radu njihovih organizacija. Veliki značaj pridaju i aktivnostima na razvoju međunarodnih standarda proizvoda i uslugama obuke (vidi tabelu 3.).

Tabela 3. Značaj usluga međunarodnih TO za vašu organizaciju? - (u%)

Aktivnosti	Vrlo značaj.	Značajno	Umerno značaj.	Nije poseb. značaj.	Nije uopšte značaj.	Ne znam
Obezbeđenje međunarod. ili globalnog veb-portala	59	29	12			
Istraživanje tržišta	65	35				
Objavljivanje međunarod. turističkih trendova	35	35	18	12		
Razvoj međunarodnih standarda proizvoda	41	35	24			
Druge međunarodne marketing inicijative	12	41	29	18		
Razvoj standardnih turist. tehnologija i koncepcija	12	52	18	18		
Obuka	41	35	24			

Izvor: Podaci dobijeni primenom anketnog metoda

Istraživanje je pokazalo da lokalne turističke organizacije postepeno preuzimaju ulogu destinacijske menadžment organizacije (DMO) što se može smatrati izuzetno dobrim rešenjem. Pored marketinških aktivnosti, turističke organizacije jedinica lokalne samouprave (LTO) uvode i funkcije i zadatke koji su od velikog uticaja na unutrašnji razvoj destinacije, odnosno na rast konkurentnosti i održivost destinacije. One se sve više angažuju na koordinaciji aktivnost subjekata iz poslovnog, javnog i civilnog sektora u formiranju, promociji i komercijalizaciji konkurentnog turističkog proizvoda destinacije. Anketnim istraživanjem želeli smo da sagledamo i njihove stavove o značaju međusektorskih partnerstava i ulozi pojedinih sektora u upravljanju razvojem turizma na destinaciji. Najviši stepen saglasnosti postoji po pitanju forme organizacije za upravljanje destinacijom (vidi tabelu 4.). Većina anketiranih LTO-a smatra da je javno-privatno partnerstvo najbolji način za promociju i organizaciju destinacije, jer bi organizacija ove vrste imala izvršnu ulogu kojom bi se obezbedila realizacija razvojnih programa kao i upravljanje marketinškim aktivnostima vezanim za destinaciju.

Tabela 4. U kom stepenu se slažete sa sledećim iskazima? - (u %)

	Upotpun. saglasan	Saglasan	Ni saglasan ni nesaglas	Prilično nesaglasan	Upotpunosti nesaglasan
Za promociju destinacije treba koristiti prevashodno državna sredstva		53	35	12	

Turistička privreda treba da bude lider u promociji destinacije	12	53	23	12	
Javno-privatno partnerstvo je najbolji način za promociju i organizaciju destinac.	59	29	12		
Razvoj turizma, menadžment, marketing i promocija trebaju da budu upravljani od strane integrisane strukture (DMO)	12	65	12		12
Javni sektor treba da ima vođstvo u promociji destinacije	12	88			
Nevladine organizacije treba da imaju ulogu posrednika i korektora aktivnosti javnog i poslovnog sektora	23	53	12		12
Partnerstva javnog, poslovnog i nevlad. sektora su ključno sredstvo strateškog upravljanja razvojem destinacije	35	53	12		

Izvor: Podaci dobijeni primenom anketnog metoda

Konkretno međusektorsko partnerstvo u turizmu navela je samo turistička organizacija opštine Temerin, vezano je za Park prirode "Jegrička", a obuhvata SO Temerin, TO Opštine Temerin, "Vode Vojvodine" i privatnog preduzetnika - vlasnika motela na obali Jegričke.

Anketno istraživanje koje smo sproveli, potvrdilo je gotovo potpuno odsustvo međusektorskih partnerstava u turizmu Vojvodine. S obzirom da ne postoje istraživanja međusektorskih partnerstava u turizmu Srbije, na retku pojavu ovih partnerstava kod nas (uzimajući u obzir sve delatnosti), ukazuju dva nama poznata istraživanja: "Studija o mogućnostima za međusektorska partnerstva u Srbiji", Smartkolektiv, Beograd, 2007. i "NVO sektor u Srbiji", Građanske inicijative, 2005. ([www.scribd.com/doc/7032469/NVO\\_Sektor\\_u\\_Srbiji](http://www.scribd.com/doc/7032469/NVO_Sektor_u_Srbiji)).

Kroz odgovore na pitanja u okviru anketnog istraživanja turističkih organizacija dat je niz sugestija za razvoj turizma u Vojvodini, koje bi se mogle svesti na sledeće:

- edukacija stanovništva,
- rad sa decom,
- organizacija tribina, studijske posete turistički vrednim i afirmisanim područjima,
- motivisanje ljudi za rad na očuvanju životne sredine i proizvodnji zdrave hrane,
- poboljšanje saradnje javnog, privatnog i civilnog sektora,
- podsticanje stvaranja turističkih udruženja i stimulisanje njihovog rada,
- predlozi za formiranje pojedinih turističkih proizvoda.

Na primer, na pitanje "Kako vidite moguće ekoturističke proizvode Vojvodine?", navođeni su sledeći odgovori: posmatranje ptica (birdwatching), posmatranje životinja (fotosafari), turizam avanture (vazdušni baloni, zmajevi - paraglajding, snalaženje i preživljavanje u prirodi), aktivni turizam (šetnje, vožnja bicikla, jahanje konja, veslanje - kajak, kanu), plovidba lakim čamcima ili brodićima, volonterski programi na zaštiti, ali i upoznavanje sa tradicijom, narodnom kulturom, izvornom arhitekturom i arheologijom, razgledanje umetničkih i etno kolonija, oživljavanje starih zanata, izrada suvenira, posete folklorim, etnografskim i zabavnim manifestacijama.

Što se tiče ograničavajućih faktora za razvoj turizma u opštinama Vojvodine, turističke organizacije su uglavnom navodile ljudski faktor, tj. nezainteresovanost i slabu edukovanost lokalnog stanovništva za bavljenje turizmom. Osim toga, istican je nedostatak finansijskih sredstava, slab marketing, nepovoljni politički faktori, niska tehnološka opremljenost turističkih organizacija, ponegde se pominjala i loša infrastruktura.

Na osnovu odgovora učesnika anketnog istraživanja LTO Vojvodine, navodimo sledeća zapažanja koja smatramo značajnim za upravljanje razvojem održivog turizma u Vojvodini:

- Iako je Turistička organizacija Srbije - TOS osnovana 1994. godine, većina opštinskih turističkih organizacija u Vojvodini formirana je u poslednje 3-4 godine (65% opština), tako da se rezultati njihovog rada još ne osećaju u punom obimu;
- Turističke mikrodestinacije nisu formirane (uobličene); uglavnom su to potencijalne turističke destinacije i potencijalni turistički proizvodi;
- U prvoj fazi potrebna su ulaganja u infrastrukturu (pretežno državne investicije);
- Uspostavljanje lanca vrednosti na destinacijama (turističkih proizvoda) može se očekivati u drugoj fazi koja bi trebala nastupiti u proseku nakon 3-5 godina;
- Tamo gde je izgrađena infrastruktura i formiran poslovni sektor, preduzimaju se aktivnosti na uspostavljanju javno-privatnih partnerstava sa uključivanjem i civilnog sektora, pre svega nevladinih organizacija iz oblasti ekologije i kulture;
- Velika uloga međunarodnih turističkih organizacija u razvoju internacionalnih standarda proizvoda i smernica za stručnu obuku zaposlenih, edukaciju lokalnog stanovništva i samih posetilaca.

## 5. ZAKLJUČAK

Upravljanje destinacijom je veoma složen proces, pre svega zbog prisustva velikog broja stejkholdera, naročito iz poslovnog, ali i iz javnog i civilnog sektora. U upravljanju destinacijom, DMO treba da ima dominantnu lidersku ulogu, a za uspeh destinacijskog menadžmenta i marketinga presudan je holistički pristup ostvaren kroz partnerstva. Svaki sektor pojedinačno raspolaže sa značajnim snagama i određenim slabostima, a u međusektorskim partnerstvima dolazi do udruživanja snaga (sinergije) i do neutralisanja slabosti. Praksa je pokazala da destinacija ostvaruje uspeh samo onda kad udruži sposobnosti sva tri sektora.

Iako u ovom trenutku, sa postojećom strukturom i nadležnostima, lokalne turističke organizacije u Srbiji nisu u stanju da upotpunosti preuzmu odgovornost za kreiranje lanca vrednosti na području destinacije, treba jačati njihove kapacitete za preuzimanje ove funkcije. To će se najbolje postići kroz obavezno partnerstvo sa privatnim i civilnim sektorom i uspostavljanje međusektorskog modela DMO za efikasno upravljanje turističkom destinacijom, njenim okruženjem i poslovnim aktivnostima.

## LITERATURA I IZVORI

1. Bakić, O.: Marketing menadžment turističke destinacije, Čigoja, Beograd, 2005.
2. Bakić, O.: Strategijsko planiranje turističkog proizvoda, Naučna knjiga, Beograd, 1988.
3. Dobre, R. i dr.: Menadžment turističke destinacije, Viša škola za menadžment, Šibenik, 2004.
4. Genov, G.: Proces upravljanja turističkim destinacijama na lokalnom nivou, Popesku, J. i dr.: Menadžment turističke destinacije, str. 129-142, Beograd, 2008.
5. Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd: Strategija turizma Republike Srbije 2005-2015. godine, Beograd, 2005.
6. Ritchie, J.R.B. et al.: Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations, World Tourism Education and Research Centre, University of Calgary, Canada, 2005.
7. Zakon o turizmu, "Sl. glasnik RS" br 35/94, 48/99, 45/05 i 36/09
8. <http://www.gwutourism.org/destinationmanagement>
9. <http://www.researchandmarkets.com/reports/314667.htm>