

**FAKULTET ZA SPORT I TURIZAM – TIMS  
NOVI SAD**

**UNAPREĐENJE PONUDE  
U FUNKCIJI USPEŠNIJEG POSLOVANJA  
ČLANOVA KLASTERA "PARK-PALIĆ"  
ISTRAŽIVAČKI PROJEKAT**



**Novi Sad, avgust 2011**

FAKULTET ZA SPORT I TURIZAM, TIMS

NOVI SAD

Radnička 30a

[www.tims.edu.rs](http://www.tims.edu.rs)

Za izdavača:

Prof. dr Zlatko Ahmetović, Dekan

Istraživački projekat «Unapređenje ponude u funkciji uspešnijeg poslovanja članova klastera 'Park-Palić'» uradio je Fakultet za sport i turizam iz Novog Sada u skladu sa ugovorom iz maja 2011. godine sa Fondom "Turistički klaster mikroregije Subotica – Palić".

Projekat je finansiran iz budžeta navedenog klastera.

## **Autorski tim Fakulteta**

*Rukovodilac i recenzent projekta*

Prof. dr Dragica Tomka

*Koordinator projekta – Sinteza projekta*

Doc. dr Vladimir Holodkov

*Konsultant za projekat*

Doc. dr Vaso Jegdić

*Istraživači - saradnici projekta*

M.Sc. Iva Škrbić

M.Sc. Srđan Milošević

*Saradnici*

Jelena Farkić, student II godine master studija Departmana za turizam

Suzana Đžakić, student II godine master studija Departmana za turizam

## **NAPOMENA**

***Ovaj dokument ne može se distribuirati, umnožavati ili kopirati ni na koji način bez saglasnosti Fakulteta za sport i turizam, Novi Sad i Fonda "Turistički klaster mikroregije Subotica-Palić"***

# SADRŽAJ

<b>DEO I – IDENTIFIKACIJA PROSTORA ISTRAŽIVANJA</b>	.... 5
Unapređenje ponude u funkciji uspešnijeg poslovanja članova klastera mikroregije „Subotica-Palić“	.... 5
Opšti faktori menadžmenta klastera	.... 10
<i>Savremene tendencije u poslovanju turističkih preduzeća i klastera</i>	.... 10
<i>Savremeni turistički proizvod – vrste i atrakcije</i>	.... 19
<i>Razvoj turističkog proizvoda (Tržišno pozicioniranje)</i>	.... 22
Životni ciklus turističkog proizvoda	... 25
<i>Inoviranje proizvoda</i>	.... 27
<i>Reinženjering (Restruktuiranje)</i>	.... 30
<i>Profilisanje imidža i pozicioniranje turističke destinacije</i>	.... 32
Kvalitet usluga i zadovoljstvo potrošača u turizmu	.... 34
Destinacija i klaster iz ugla menadžmenta	.... 42
<i>Partnerstvo u klasteru</i>	.... 42
<i>Primeri evropskih turističkih klastera</i>	....45
<i>Klasteri u Vojvodini</i>	.... 48
<i>Formiranje turističkih klastera</i>	.... 49
Klaster Subotica-Palić – AKTUELNA SLIKA	.... 50
<b>DEO II - PROJEKTNi ZADATAK I TOK ISTRAŽIVANJA</b>	.... 56
Cilj i zadaci projekta	.... 56
Identifikacija problema	.... 61
Snimanje stanja klastera mikroregije Subotica-Palić	.... 63
<i>Podaci o članicama</i>	....64
<b>DEO III - REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b>	.... 69
Metodologija istraživanja	.... 69
<i>Istraživanje na terenu i postupak prikupljanja podataka</i>	.... 70
Rezultati istraživanja	.... 70

Analiza rezultata vezanih za profil turista i zadovoljstvo kvalitetom	.... 70
<i>Poduzorak - Hoteli</i>	.... 72
<i>Poduzorak - Vile</i>	.... 75
<i>Poduzorak - Salaši</i>	.... 78
<i>Poduzorak - Restorani</i>	.... 81
SWOT analiza	.... 83
Web prisutnost članica klastera	.... 85
<i>Pojam i značaj web marketinga</i>	.... 85
<i>Pokazatelji primene e-biznisa za potrebe strukovnih klastera</i>	.... 88
<i>Skup kriterijuma modela analize Web prisutnosti</i>	.... 90
<i>Rezultati istraživanja Web prisutnosti članica klastera</i>	.... 91
<i>Zaključak</i>	.... 94
<b>DEO IV – PRIMENA REZULTATA U PRAKSI</b>	.... 96
Predlog mera i aktivnosti za unapređenje rada klastera	.... 96
<b>EVALUACIJA PROJEKTA</b>	.... 101
Ex-ante evaluacija kao deo samovrednovanja rada na projektu	.... 101
<b>LITERATURA</b>	.... 105
<b>PRILOZI- UPITNICI</b>	....
1099	

### UNAPREĐENJE PONUDE U FUNKCIJI USPEŠNIJEG POSLOVANJA ČLANOVA KLASTERA MIKROREGIJE „SUBOTICA-PALIĆ“

Prema rezultatima iz ovogodišnjeg Svetskog izveštaja o konkurentnosti, Srbija je na nezavidnom 96. mestu od ukupno analiziranih 139 zemalja. Loša konkurentna pozicija zatvara Srbiji pristup svetskim tržištima. Stoga strani investitori nisu zainteresovani da ulažu u zemlju u kojoj je tržište rigidno i gde im se ne garantuje stabilno poslovanje. Potrebno je izgraditi dobru mikroekonomsku osnovu koja će počivati na razvoju klastera (Đenić i Subotić, 2011). Klasteri su novi modeli razvoja, koji predstavljaju geografski koncentrisan skup povezanih, jakih preduzeća koja posluju na međunarodnom nivou, kojima se pridružuju dobavljači ili proizvođači, najčešće iz kategorije malih i srednjih preduzeća, i, što je vrlo značajno, univerziteti i istraživački instituti. Kad se govori o klasterima, ključne reči, koje oslikavaju njihovu prirodu su udruživanje i geografska koncentracija.

***Udruživanje omogućava svim članicama klastera intenzivniju komunikaciju, razmenu ideja, akumulaciju znanja, a sve to vodi ka jedinstvenoj ponudi koju je teško kopirati.***

Mala preduzeća tranzicionih privreda ne mogu ni po kom osnovu konkurisati udruženim i globalizovanim kompanijama u svetu. Zbog malih proizvodnih kapaciteta i potencijala ponude ona ne mogu ni izaći na svetske sajmove, niti velika tržišta poput EU, Rusije, Azije i Bliskog istoka. Praksa pokazuje da u izvoz mogu ići samo velika preduzeća, finansijski jaka, koja mogu istražiti tržište, primenjivati inovativni marketing i nove tehnologije. Za dostizanje ovog nivoa poslovnih performansi rešenje se nalazi upravo u klasterima, koji omogućavaju preduzećima niz prednosti, a pre svega, jefitniju promociju, istraživanje tržišta, zajedničke nabavke, objedinjavanje ponude, saradnju sa fakultetima, institutima a kod razvijenije faze klastera moguć je razvoj zajedničkog proizvoda ili/i usluge. Klasterizacija privrede Srbije tek je na samim počecima, a ono čemu klasteri doprinose, a to je razvoj konkurentnosti, kroz rast produktivnosti i kreiranje inovativnih strategija, ne sme se ovo gubiti iz vida u narednom periodu, kada bi trebalo očekivati intenzivnije procese stvaranja i funkcionisanja klastera (Paraušić i ostali, 2006).

Prema Porteru, koren konkurentnosti preduzeća nalazi se upravo u **prirodi okruženja** u kome ona deluju (Paraušić i ostali, 2006). Postoje četiri atributa, koji čine romb nacionalne konkurentne prednosti. To su: kvalitet lokalnog okruženja, koje podstiče konkurenciju između lokalnih firmi (strategija i rivalstvo kompanija); lokalno okruženje koje obezbeđuje visoku i kvalitetnu finansijsku, naučnu, tehnološku i informacionu infrastrukturu, kao i prirodne izvore; karakter domaće tražnje; i povezane i podržavajuće grane. Ovaj romb nacionalne konkurentnosti u Srbiji signalizira da je konkurentnost naše privrede i preduzeća na samom dnu lestvice evropskih zemalja. To potvrđuju i statistički podaci, posebno visok deficit spoljnotrgovinske razmene i nepovoljna struktura izvoza (dominacija sirovina, tačnije proizvoda nižih faza prerade u izvozu). Jedan od načina da se podstakne razvoj i kvalitet lokalne sredine, odnosno romb nacionalne konkurentnosti u Srbiji jesu **klasteri**. Nadalje, Porter samtra da snažne konkurentne prednosti u globalnoj ekonomiji leže uglavnom u lokalnim osobinama – znanju, odnosima, motivaciji – razlikama koje konkurenti ne mogu lako kopirati, a koje se najbolje mogu razvijati kroz klasterne. Sama definicija klastera ističe u prvi plan značaj lokalne sredine, povezanosti članica i geografske omeđenosti, i pored rastućih procesa globalizacije i sve bržeg razvoja tzv. virtuelne ekonomije. Jedna od Porterovih kratkih definicija jeste da su klasteri kritične mase preduzeća i institucija na jednom mestu, neobičnog konkurentnog uspeha u određenim poljima. Kao vid geografski omeđene koncentracije sličnih ili komplementarnih biznisa i povezanih insitucija, klasterne odlikuju saradnja i poverenje među članovima, aktivni kanali za poslovne transakcije i komunikacije, stvaranje zajedničkog proizvoda i/ili usluge ili zajednično rešavanje neke potrebe ili cilja, čime se pospešuje konkurentnost kako članica klastera, tako i jedne regije ili države. Procesi klasterizacije u privredama Srbije i Hrvatske tek su na počecima. U Srbiji se, preko Ministarstva privrede Republike Srbije (koje pruža značajnu, ali očigledno nedovoljnu finansijsku podršku u odnosu na potrebe klastera), evidentiraju 4 pilot projekta klastera i 4 nove inicijative za pilot projekte (formiranje klastera linijom od vrha prema dnu). S obzirom da su u pitanju pilot projekti započeti u 2005. godini, četiri postojeća klastera još uvek nisu dala vidljive rezultate i značajnije efekte na rast produktivnosti i konkurentnosti uključenih članica, niti regije. U budućnosti je neizvesno da li će ovi projekti prerasti u uspešne klasterne ili ne. Izuzetno malo ima inicijativa za formiranje klastera koje idu linijom od dna prema vrhu, s obzirom, pre svega, na mentalitet našeg naroda i još uvek velike nepoznanice po pitanju toga šta su klasteri i čemu doprinose (Paraušić i ostali, 2006).

Turizam je jedna od najbrže rastućih industrija u 21. veku, sklona brzim promenama koje se označavaju kao turbulentne. One su rezultat delovanja mnogobrojnih faktora u makro i mikro okruženju (ekonomski, socio-kulturni, demografski) a posebno delovanja konkurencije i promenljivih preferencija potrošača-turista. Na turističkom tržištu, preduzeća sa sobom nose imperativ permanentne borbe za zadržavanje liderskih pozicija, odnosno osvajanja novih. U fokusu svake organizacije je realizacija postavljenih strateških ciljeva, ostvarenje profita i održivost poslovne filozofije. Međutim, na savremenom turističkom tržištu je teško opstati usled velike konkurencije koja ne ostavlja mnogo prostora za razmišljanje, već poziva na brzo donošenje odluka bez greške. Sintagma „velika riba guta malu“, zamenjena je sintagmom „brza riba guta sporu“. Da bi bili u koraku sa konkurencijom, odnosno ispred nje, proaktivne turističke kompanije-destinacije moraju stalno tragati za inovativnim proizvodima jer tradicionalne proizvode karakteriše ciklus sa fazama rasta, zrelosti, zasićenosti i pada profita, koje se sve više skraćuju. Ovaj teorijski model je posebno evidentan za turističke proizvode, što znači da je za turističku privredu izuzetno važan razvoj novih proizvoda. Najbolje rešenje za razvoj i dugoročnu održivost turističkih proizvoda jesu klasteri kao specifična forma povezivanja u turizmu i način unapređivanja kvaliteta proizvoda i usluga. Posebno zemlje u razvoju treba da se okrenu modelu klasterizacije i da podstiču integraciju malih i srednjih preduzeća na destinaciji, jer samo ujedinjeni mogu da kreiraju savremeni turistički proizvod i da budu u koraku sa konkurencijom.

Klasteri su novi modeli privrednog razvoja koji nastaju umrežavanjem privrednih i neprivrednih subjekata i institucija u jednoj oblasti rada na nižim nivoima. Značaj klastera je u tome što omogućavaju preduzećima da postanu produktivnija, inovativnija i konkurentnija nego što to mogu biti kad posluju samostalno. Atmosfera u klasteru je vrlo konkurentna, ali većina učesnika ne konkuriše direktno, već preko horizontalno umreženih subjekata iz iste delatnosti, ali su pri tom uključeni na različita tržišta što ih stavlja u poziciju da mogu da konkurišu globalno. Cilj udruženih preduzeća na tržištu nije samo stvaranje novih proizvoda, nego i ostvarivanje dodatne vrednosti po jedinici proizvoda, što im omogućava dalji opstanak na tržištu (Ketels, 2011).

Kriterijumi koji mogu opredeliti poslovne subjekte da formiraju ili se priključe klasteru mogu biti sledeći:



- Postizanje bolje cene na tržištu za sopstvene parcijalne turističke proizvode ili usluge koje se plasiraju
- Unapređivanje kvaliteta proizvoda i usluga (engl. value added – dodata vrednost) uz zadržavanje cena na istom nivou
- Povećanje kapaciteta (u vezi sa smeštajem, ishranom, zabavom i drugo)
- Unapređenje prodajnih kanala (na primer, pravljenje zajedničkog Internet portala sa drugim igračima u klasteru, a koji su u “lancu vrednosi”)
- Unapređenje promotivnih aktivnosti (portali, korišćenje Interneta, Intraneta i Ekstraneta).
- Pravljenje novih atrakcija (i pokušaj desezoniranja poslovanja, tj. privlačenja tražnje na korišćenje proizvoda/usluga i pre i posle glavne turističke sezone)
- Uvođenje novih tehnoloških rešenja vezano za interne tehnološke operacije (“back room” poslovi), kao i onih okrenutih prema okruženju (“front office” poslovi)
- Dolazak do novih investicija (priliv svežeg kapitala za izgradnju i rekonstrukciju – “green field“ i “brown field” investicije)
- Dolazak do novih znanja (know-how), neformalno obrazovanje (povećanje veština i kompetencija, učenje od drugih). Postizanje komplementarnosti i kompatibilnosti sa ostalim subjektima u klasteru
- Povećanje sinergije (u mreži i saradnji sa drugima u klasteru) i otuda povećanje konkurentnosti na domaćem i inostranom tržištu

Poboljšanje poslovanja je složen proces i obuhvata širok asortiman aktivnosti usmeren na sve poslovne funkcije, odnosno segmente poslovanja: kupce (tržište), proizvode, usluge i poslovne procese. Analiza okruženja spoljašnjeg (makro, tržište, konkurencija) i unutrašnjeg, predstavlja polaznu tačku kojom se određuje sadašnja pozicija destinacije, klastera ili poslovnog subjekta, u zavisnosti od ugla posmatranja. Ova analiza omogućuje realno utvrđivanje misije, strateških i operativnih ciljeva poslovanja, kao i načina, odnosno strategija za njihovo ostvarivanje u cilju sticanja konkurentske prednosti. Jednom utvrđena strategija podložna je neprestanom preispitivanju koje se zasniva na praćenju i prilagođavanju promenama u okruženju.

U svakom trenutku nije neophodno sprovesti ukupnu analizu okruženja, već odabranih segmenata na kojima su evidentne promene. Ovo istraživanje treba da odgovori na sledeća pitanja:

1. Kako doći do većeg broja posetilaca i veće potrošnje?

## 2. Kako povećati prosečnu dužinu boravka posetilaca mikro regije Subotica-Palić?

Prikupljanje podataka o potrebama turista obaviće se anketnim istraživanjem putem upitnika posetilaca mikroregije. Analiza će se izvršiti preko strategijskih instrumenata SWOT i TOWS matrica, za destinaciju i pojedinačne subjekte.

Prikupljanje podataka o poslovanju članica klastera, odnosima i poslovanju klastera, kao i podaci o menadžmentu ljudskih resursa obaviće se anketiranjem menadžera u organizacijama i klasteru. S obzirom da se radi o sve težem ostvarivanju uspeha na tržištu, takođe je potrebno razmotriti postojeće i moguće oblike partnerske povezanosti, u okviru iste delatnosti ili sa partnerima u pojedinim poslovnim funkcijama. Ovaj upitnik koncipiran je prema modelu za procenu potencija klastera razvijenom od strane GTZ<sup>1</sup>. On ukazuje na nedostatke i deficite i time omogućuje brzu procenu potencijala za razvoj klastera (ekonomska snaga - konkurentnost, akciona snaga i funkcionalna snaga klastera).

Procena potencijala klastera pomoću ovog modela daje sažet pregled slabih i jakih strana klastera. On ne može da zameni detaljnu analizu, ali može da posluži kod ovakvih istraživanja (poboljšanje poslovanja klastera mikroregije Subotica-Palić), upravo da ukaže gde su potrebne detaljnije analize i fokusiranje.

---

<sup>1</sup> "Klaster menadžment, Priručnik za praksu, Deo B: Alati", izrađen u okviru „Projekta podsticaja razvoja klastera u 2007“ Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije i Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

## OPŠTI FAKTORI MENADŽMENTA KLASTERA

### ***SAVREMENE TENDENCIJE U POSLOVANJU TURISTIČKIH PREDUZEĆA I KLASTERA***

Turizam je oduvek bio, pa je tako i danas ostao usko povezan sa drugim ekonomskim granama. Štaviše, bez učešća nekih delatnosti iz drugih grana, razvoj turizma i odvijanje turističkih delatnosti ne bi bilo moguće. Partnerstva se sklapaju prvenstveno radi smanjenja pojedinačnih troškova i povećanja koristi, odnosno prihoda. Partnerstva sklapaju preduzeća ili firme iz istih, ali i različitih ekonomskih grana. Najčešći razlozi sklapanja partnerstva su smanjenje troškova, međusobno pomaganje, lakši proboj i promocija na ionako prenatrpanom tržištu, stvaranje novih ideja korisnih za oba partnera ili više njih, lakše savladavanje prepreka na tržištu, veća konkurentnost, proširenje i na kraju ono što motiviše svaku ekonomsku aktivnost – ostvarenje većeg profita.

Najčešće se sklapaju partnerstva između putničkih agencija, hotela i raznih prevoznika. Kroz partnerstvo oni dobijaju lakši zajednički nastup i promociju na tržištu. Oni zajedno dogovaraju najoptimalniju cenu za svakog pojedinačno, promociju zajedničkog proizvoda i prodaju taj proizvod, te na kraju raspodeljuju prihode. Treba pomenuti i udruživanja preduzeća iz istih grana. Na primer, dva hotelska preduzeća se udružuju, nastupaju pod istim imenom, smanjuju ili raspodeljuju troškove istog pojedinačnog poslovanja, posluju na isti način i međusobno donose pravila, obaveze i raspodelu prihoda.

*Partnerstvo* je ključna reč za budućnost turističke industrije i turizma uopšte. Dolazi vreme kada će se svako baviti svojim poslom: hotelijer kvalitetom usluge, agencije prodajom, turističke organizacije regija destinacijskim menadžmentom, a nacionalna turistička organizacija boriće se za stvaranje što boljeg imidža u svetu... Uglavnom, partnerstvo je danas neizbežan trend u poslovanju koji smanjuje troškove i pospešuje poslovanje preduzeća iz istih ili različitih grana radi unapređivanja i poboljšanja poslovanja, te je sigurno jedna od najboljih ideja današnjeg razvoja poslovanja.

Turističke destinacije predstavljaju, između ostalog, mnoštvo iskustava i mogućnosti koji svi zajedno stvaraju konkurentan klaster. Lanac vrednosti u turističkom sektoru počinje izvan destinacije, gde se ideja o putovanju uobličava i pretvara u odluku o putovanju. Prema tome,

partnerstvo treba da omogući turističkom partneru da se nađe u brojnim vezama u lancu vrednosti i van same delatnosti. Važno je istaći da mogućnosti za partnere nisu samo u organizacijama koje se tradicionalno smatraju vezanim za turističku delatnost, već treba razmišljati kreativno o mogućnostima partnerstva sa netradicionalnim delatnostima.

Prema analizama Poslovnog saveta Svetske turističke organizacije (UNWTO), glavna oblast za saradnju i partnerstva u turizmu jeste marketing i, posebno, promocija. Marketing, naročito na međunarodnim tržištima, je izuzetno skup i partnerstvo pruža mogućnost da se objedine ograničena sredstva. Druge zajedničke oblasti za saradnju su razvoj proizvoda i infrastrukture, obrazovanje, usavršavanje i investicije.

U literaturi se navode sledeći najčešći motivi partnerstava u turizmu:

- *Razvoj proizvoda*: očuvanje i uvećanje resursa, postavljanje standarda kvaliteta, razvijanje atraktivnosti, tematskih parkova, smeštajnih kapaciteta, obezbeđenje tehničke podrške za programe razvoja novih proizvoda, održivi razvoj turističkog sektora i dr.;
- *Marketing i prodaja*: unapređenje opšte slike destinacije, unapređenje efikasnosti marketinga, unapređenje pokrivenosti postojećih i osvajanje novih tržišta, uvođenje elektronskog marketinga, zajednički programi istraživanja tržišta, centralni buking;
- *Istraživanje i nove tehnologije*: primena TSA (turistički satelitski računari), povećanje primene tehnoloških novina i novih aplikacija;
- *Razvoj ljudskih resursa*: postavljanje standarda kvaliteta usluga, programi obuke i obrazovanja, unapređenje produktivnosti i inovativnosti;
- *Razvoj infrastrukture*: unapređenje saobraćajne infrastrukture, sredstava i usluga, razvoj telekomunikacionog sistema, vodosnabdevanje, unapređenje javnih sanitarnih i zdravstvenih usluga, ostala infrastruktura;
- *Investicije*: obezbeđenje sredstava za zajedničke projekte, unapređenje kvaliteta usluga, aktiviranje javnih investicija i dr.

U savremenim uslovima turističkog poslovanja koje karakteriše, pored ostalog, i globalizacija i klasterizacija, uočavaju se brza prilagođavanja i državnih i paradržavnih organa, a posebno i subjekata turističkog biznisa kako bi se uspešno odgovorilo izazovima. Prilagođavaju se ne samo veliki "igrači", nego i oni srednjih i malih dimenzija (MSP- mala i srednja preduzeća), koji, da bi opstali na tržištu, moraju održavati, ali i povećavati svoju konkurentnost. Rađaju se nova partnerstva (posebno javno-privatna partnerstva) između

različitih “stejkholdera”, traže nove mogućnosti za rast i razvoj i preko destinacijske menadžment organizacije (DMO), a “klasterizacija” i u turizmu uzima sve više maha. Učesnici u turističkom biznisu upućeni su jedni na druge, na dijalog, na saradnju (a ne na konkurenciju) i na stvaranje različitih partnerstava. Njihovi potencijali mere se i performansama u sposobnosti da se uspešno dogovaraju u planskom razvoju turizma na destinaciji imajući pred sobom jedinstven cilj - da tržištu obezbede i na njega plasiraju visokokvalitetan i po želji turista integrisani turistički proizvod.

Sveobuhvatna strategija svakog turističkog preduzeća, prema tvrdnjama mnogih eksperata, obuhvata odluke menadžera koje se odnose na sledećih pet oblasti:

1. Potrošači (turisti),
2. Turistički proizvod,
3. Geografske granice tržišta koje treba da bude uslužno,
4. Konkurentska tržišta i
5. Ciljevi (kriterijumi) za izvršavanje.

Sa razvojem turizma i njegove strukture, turistička, pa i hotelska preduzeća sve više potenciraju strategiju diferenciranja proizvoda prema odgovarajućim tržišnim segmentima. Kako će se hotelsko preduzeće pozicionirati na tržištu zavisi od njegovog ukupnog sagledavanja svih relevantnih karakteristika turista u sklopu odabranih segmenata. Radi se o potrebama, zahtevima i ponašanjima turista. U tom smislu, potrebno je da se identifikuju ključne dimenzije turista i da se sagledaju njihove percepcije i preferencije pri izboru jednog od mogućih “paketa-ponude”. Konkretnu ponudu uvek čini određena kombinacija asortimana, cena, usluga, komuniciranja i turističkog područja. Tržišna pozicija nekog ugostiteljskog preduzeća rezultat je kontinuiranog prilagođavanja zahtevima turističke tražnje, dobrog koordinisanja poslovnih aktivnosti i stalnog istraživanja na relaciji proizvod-tržište. *Unapređenje kvaliteta uslužnog procesa osnovni je preduslov za povećanje turističkog prometa i bolje pozicioniranje hotelskih preduzeć na tržištu.*

U izboru odgovarajuće strategije tržišnog pozicioniranja hotelskog preduzeća ključna dimenzija odnosi se na ponudu njegovih direktnih i indirektnih konkurenata. Pri tome je bitno sagledati ponašanje segmenata turista koji preferiraju ponudu konkurenata. Tako će se utvrditi relativna pozicija svake dimenzije u strukturi ponude konkurenata hotelskog preduzeća. Stavljanjem u odnos sa sopstvenim mogućnostima u određenoj dimenziji

ponude, te utvrđivanjem pozitivne razlike, otvara se prostor za formulisanje nove strategije tržišnog pozicioniranja.

Ključ efektivnog pozicioniranja hotelskog preduzeća je u selekciji tržišnih segmenata čije specifične potrebe nisu najadekvatnije zadovoljene. Na toj osnovi može da se dizajnira poseban "paket ponude" hotelskog preduzeća. Međutim, za sprovođenje efektivne strategije diferenciranja u turizmu neophodno je:

- Precizno sagledavanje relativne pozicije u odnosu na konkurente, odnosno utvrđivanje kako turisti posmatraju turističke i hotelske proizvode i usluge u odnosu na konkurenciju, šta turisti preferiraju kod konkurenata, a šta ocenjuju kao njihovu veliku slabost;
- Postojanje adekvatne strukture elemenata poslovanja hotelskog preduzeća - odgovarajući personal, lokacija hotelskih objekata, asortiman i njegov kvalitet, odgovarajući obrtni kapital;
- Efektivno komuniciranje sa tržištem - neophodnost preduzimanja promocijskih kampanja usmerenih prema željenoj tržišnoj poziciji, sa jasnim isticanjem pozitivnih razlika u odnosu na konkurenciju.

U savremenoj strategiji pozicioniranja prisutna je celovita poslovna strategija kako hotelskog preduzeća, tako i šire asocijacije (mreže, klastera). Ona treba da obezbedi dugoročan pogled preduzeća i klastera na njegovu osnovnu prirodu, misiju i ciljeve. Jedino na taj način moguće je stalno uspostavljati vezu sa promenljivim i kompleksnim tržišnim okruženjem.

Osnovu marketinga kao poslovne koncepcije turističkih subjekata čini poznavanje, analiziranje, prilagođavanje i zadovoljavanje potreba postojećih i potencijalnih potrošača.

Marketing turističkih usluga može se podeliti na tri osnovne grupe (slika 1):

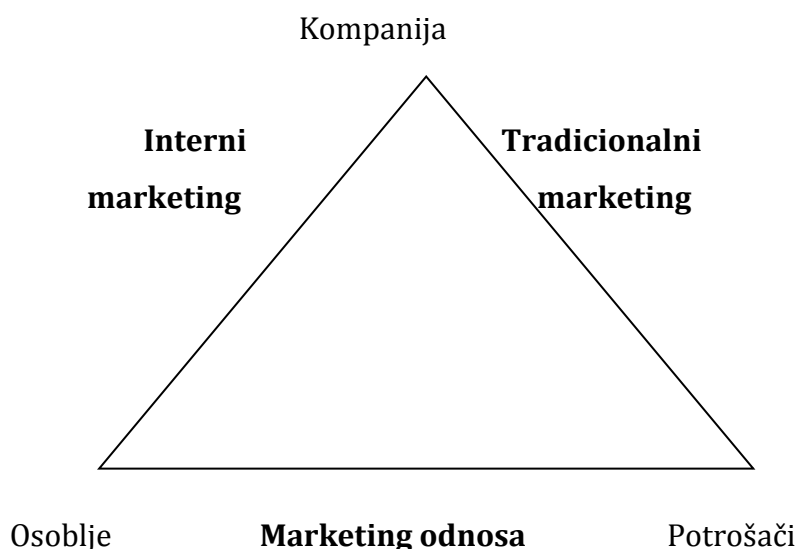
- Tradicionalni marketing,
- Interni marketing,
- Marketing odnosa (relacioni ili interaktivni marketing).

*Tradicionalni marketing* (Kotler ga još naziva i eksterni marketing) predstavlja odnos između preduzeća i tržišta, odnosno potrošača i karakterističan je za sva masovna tržišta.

*Interni marketing* podrazumeva marketing napore preduzeća usmerene prema zaposlenima u cilju izbora, motivisanja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način. Pri tome se podrazumeva njihova orijentisanost na potrošače i koncentrisanje na usluge.

*Marketing odnosa* predstavlja odnos između kupca i prodavca, što znači da pruženi kvalitet usluga zavisi od kvaliteta odnosa i kontakata kupca i prodavca kroz uslužni susret.

Slika 1. Uslužni trougao u turizmu



Izvor: Kotler, Bowen, Makens, 2003.

Marketing odnosa daje značajan doprinos razvoju turizma, jer se bliski, dugoročni odnosi ključnih aktera nalaze u osnovi samog fenomena turizma. "Novi potrošači" i nova interesovanja, saznanja, kao i nove navike (više kraćih putovanja tokom godine, često i ponovljenih, u odnosu na ranije jedno do dva), nameću primenu drugačijih strategija i organizacije marketinga u cilju stvaranja zadovoljnih i lojalnih potrošača. U hiperkonkurentnom okruženju zrelih tržišta, marketing odnosa sve više dobija na značaju. Tradicionalni marketing, sa usmerenjem na privlačenje novih kupaca, postao je manje efikasan. Marketing odnosa dotiče u oboje, privlačenje novih kupaca, ali i zadržavanje i razvijanje dugoročnih odnosa sa postojećim kupcima. Dodatni razlog za širenje prakse marketinga odnosa leži u tome što on može biti višestruko jeftiniji i efektivniji. Lakše je zadržati postojeće kupce, nego privući nove na zrelim tržištima.

Osnovni model poslovanja na destinaciji uz pomoć klastera jeste povezivanje javnog sektora, tehnologije, dobavljača proizvoda i usluga i kanala prodaje, najčešće „incoming“ turističkih agencija, odnosno povezivanje ekonomije manjih preduzeća iz dve ili više regija radi obezbeđenja konkurentnosti na drugim tržištima. Na taj način destinacije koristeći komunikacije, tehnologije i ulaganja lokalnih inputa sa različitih područja i raznih klastera razvijaju svoje poslovanje i razvijaju se globalno. U te svrhe, često, veoma važnu ulogu ima i sopstveni brend, poznatost destinacije, koji lakše prodaju turistički proizvod koji dolazi sa te destinacije. S druge strane, ovim konceptom, privredni subjekti u okviru klastera se brže razvijaju, primenjuju savremene metode rada i pod savremenim menadžmentom crpe maksimum iz tržišnog okruženja, a ekonomija destinacije dobija konkurentske prednosti u odnosu na druge.

To nas dovodi do centralnog pitanja opstanka i razvoja svake destinacije, a to je njena konkurentnost. Konkurencija između turističkih destinacija smatra se jednim od oblika ispoljavanja globalne konkurencije, tj. nove ekonomske konkurencije u 21. veku. Razmatranje pitanja konkurentnosti turističke destinacije počiva na stavu da je iskustvo, odnosno doživljaj koji turista stiže u destinaciji, fundamentalan proizvod u turizmu. U skladu sa tim, konkurencija u turizmu se usredsređuje na turističku destinaciju. Naravno, konkurencija postoji i između proizvoda pojedinih preduzeća u oblasti turizma, ali je ova vrsta konkurencije zavisna od primarnog izbora, odnosno od izbora koji turisti vrše u odnosu na konkurentne turističke destinacije.

Pod konkurentnošću turističke destinacije treba posmatrati njenu sposobnost da obezbeđuje bolja iskustva za posetioce. To podrazumeva povećanje turističke potrošnje i profita davalaca usluga kroz povećanje kvaliteta ponude. Konkurentnost pojedinih proizvoda znači biti sposoban prodati sopstveni proizvod i uslugu brže od ostalih uz postizanje boljih finansijskih rezultata. Stoga se analiza konkurentnosti može provoditi na nivou destinacije, ali i na nivou turističkog proizvoda ili privrednog subjekta kao nosioca proizvoda ili usluge.

Koncept turističke destinacije temelji se na razvijanju odnosa između organizacija, odnosno njihovom umrežavanju (networking), ili grupisanju (clustering), u cilju formiranja destinacijskih veza, obično pokrivajući širok obim komplementarnih, kao i konkurentskih operatera, javno-privatnih veza i multisektorskih partnerstava. Kontinuirani razvoj inter-



organizacionih veza u destinacijama potvrđuje teoriju da učesnici nisu samo-dovoljni, već im je neophodna podrška od strane drugih grupa ili organizacija iz svog okruženja. To podrazumeva da često postoji visok stepen zavisnosti između odredišnih aktera. Polazna tačka našeg razmišljanja je stoga da saradnja subjekata na destinaciji i rezultati njihovih nastojanja i dometi zajedničkog rada, nude glavno objašnjenje za uspešan razvoj destinacija.

Turističku privredu karakteriše veliki broj srednjih i malih preduzeća - SMP sa pojedinačno ograničenim mogućnostima. To podrazumeva njihovu veću upućenost na druge aktere. Mreže (networks) i grupe (clusters) mogu se posmatrati kao elementi zajedničkog spektra. Značajno je istaći da je danas sve više prisutno mišljenje da nije relevantno posmatrati aktere posebno, već kroz snažno uzajamno delovanje sa drugim učesnicima, u međuzavisnosti jednih od drugih. Jedna od centralnih poruka istaknutih od strane mrežne perspektive jeste da se uloga, razvoj i uspešnost preduzeća može iskazati pomoću njihove sposobnosti za razvijanjem odnosa, tj. procesa umrežavanja. Smatramo da je uvezivanje stejkholdera ključ uspešnog poslovanja u 21. veku. Korist koju ostvaruje svaki akter uključen u poduhvat, predstavlja osnovu za ostvarenje zajedničkog uspeha.

Ključna prednost klastera leži u njihovoj višedimenzionalnoj prirodi. Ne radi se samo o geografskoj, nego i o kulturnoj i institucionalnoj vezi njenih aktera, koju čine blizina i usklađenost. Tako klasteri dobijaju mogućnost da razvijaju svoj specifični miks konkurentskih prednosti, baziran na neposrednom znanju, međusobnim vezama, kulturnom nasleđu i drugim lokalnim karakteristikama (Drucker, 2005).

Zahvaljujući međusobnoj saradnji, pristupu specijalizovanim institucijama i podacima, kao i brzom razmeni informacija, znanja i iskustva zaposlenih i menadžmenta, preduzeća klastera mogu da ostvaruju rezultate i aktivnosti koje pojedinačno nisu mogla. Pružaju im se, na primer, mogućnosti za znatno veću produktivnost i inovativnost, veće uštede na troškovima putem zajedničkih nabavki, zajedničku obuku kadrova, usavršavanje, razvoj, dizajniranje i brendiranje novih proizvoda u cilju povećanja tržišne cene i konkurentnosti. Pored navedenog, preduzeća udružena u klaster mogu ostvariti veći uticaj na nosioce ekonomske politike i organe vlasti (lokalne, regionalne, centralne) u cilju prihvatanja njihovih predloga mera za povećanje efikasnosti poslovanja, podsticanja razvoja ili povećanja stepena konkurentnosti na domaćem i međunarodnom tržištu.

Koren konkurentnosti preduzeća nalazi se u prirodi okruženja u kome ono deluje. U turizmu posebnu ulogu imaju atraktivni resursi, kao svojevrsna sirovinska baza, koji treba da čine supstancu svakog turističkog proizvoda. Upravo, atraktivna osnova, kao izvor ključne različitosti u odnosu na konkurenciju, može doprineti stvaranju konkurentne prednosti. Danas je teško očekivati da nešto možemo trajno raditi bolje od drugih i na tome zasnivati svoju konkurentsku prednost, ali je za očekivati da to možemo raditi drugačije od drugih, i trebamo učiniti sve da to tako i bude, te na tome graditi svoju konkurentsku poziciju.

Pošto turizam nije delatnost koja funkcioniše samostalno, nego kroz saradnju sa mnogim drugim delatnostima, to znači da turistički klaster sadrži brojne impute. Generalno, on obuhvata različite faktore atraktivnosti, odnosno subjekte koji njima upravljaju, zatim faktore pristupačnosti (posebno saobraćajna infrastruktura u destinaciji, kao i pristupačnost do destinacije), zatim niz faktora koji čine uslove za boravak (smeštaj, ishrana, zabava, razonoda, kultura, rekreacija...), a onda i sve druge subjekte zainteresovane za turistički razvoj (dobavljači tj. indirektna privreda – poljoprivreda, industrija, građevinarstvo i sl.), zatim institucije iz javnog sektora (na pr. komunalna i druga javna preduzeća...), državne i paradržavne organe na datom nivou (nacionalna, regionalna i lokalna turistička organizacija), sektor NVO, same turiste i niz drugih učesnika zainteresovanih za turistički razvoj. Dakle, pojam turističkog klastera podrazumeva skup turističkih atrakcija, turističke infra i suprastrukture, sadržaja i aktivnosti, odnosno, uslužnih i proizvodnih preduzeća, koncentrisanih na homogenom geografskom području gde se događa turistička aktivnost. Klasteri u turizmu imaju za cilj objedinjavanje na horizontalnoj i vertikalnoj osnovi različitih subjekata ponude, proizvoda i usluga, kako bi se povećala dodatna vrednost njihovog zajedničkog proizvoda.

Jedno od bitnih pitanja vezanih za funkcionisanje turističkih klastera odnosi se na njihovu operativnu efikasnost. Ona obuhvata rezultate operativne efikasnosti različitih učesnika u raznim turističkim lancima vrednosti. Turistički klasteri su operativno efikasniji, a time i konkurentniji, ukoliko imaju visok nivo atraktivnosti, efikasan marketing, pokazuju visok nivo produktivnosti i efikasni su u upravljanju turističkim sistemom destinacije. U početnim fazama razvoja klasteri počinju sa zajedničkim uslugama, kao što su nabavka i promocija. Razvijanje zajedničkih proizvoda zavisi od kooperativnog i inovacionog potencijala klastera, tj. članica klastera, kao i od strategije i ciljeva razvoja klastera.

Turistički klasteri su obično raznovrsni i konkurišu u više različitih sektora istovremeno. Stoga je neophodno da se za svaki klaster razradi strategija klastera koja treba da bude usmerena na sektore u kojima klaster mora da konkuriše, a istovremeno da ukaže na sektore koje klaster mora da odbaci, kao i na način rada kojim se postiže maksimum sinergije.

*Konkurentna strategija klastera* zasniva se na različitosti i na pažljivom izboru grupe različitih aktivnosti koje mogu da ponude tržištu jedinstvenu vrednost za napore. Postoje tri različite strategije da bi se to postiglo (UNWTO, 2006):

1. *Strategija diferencijacije* - glavni elementi vrednosti su ekskluzivnost, originalnost i orijentacija na kvalitet. Ova strategija se zasniva na nuđenju najvažnijih komponentata vrednosti (usluge, doživljaj, osećanja) na jedinstven način.
2. *Strategija vođenja troškova* – ovde je najvažniji element nuđenje visoke vrednosti za manje napore. Ova strategija sastoji se u proizvodnji usluga koje imaju veću vrednost za isti napor ili su jeftinije u odnosu na konkurentske.
3. *Usmerena strategija* – sastoji se u usmeravanju na samo jedan ili na mali broj segmenata. Strategija deluje istovremeno sa diferencijacijom ili strategijom vođstva u troškovima.

Prve dve strategije se odnose na pružanje vrednosti klijentima u destinaciji, dok se treća odnosi na obim tržišta koje treba uslužiti. Konkurentna strategija je usmerena na postizanje konkurentskih prednosti u svakom sektoru u kome se klaster takmiči. S druge strane, strategija klastera određuje tržišta u kojima klaster mora da posluje i kako da se ustanove politika i smernice koji su usmereni na postizanje maksimalne uštede zbog velikih količina, sinergije i koristi za čitav klaster.

Izgradnja strategije klastera u turizmu se sastoji iz sledećih koraka (UNWTO, 2006):

**Korak 1:** *Identifikovati sektore u kojima klaster posluje* (na pr. ukoliko se jedna destinacija orijentiše na tržište kongresa, konferencija, kulturnih tura i muzičkih događaja, neka druga destinacija mogla bi da se usmeri na avanturistička putovanja, prirodu, velike ekspedicije i podtsicajna putovanja).

**Korak 2:** *Identifikovati konkurentne skupine u svakom sektoru* (grupa klastera koja se takmiči za iste segmente ili niše na tržištu, koristi iste distributivne kanale i slične tehnologije ili ima iste konkurentske prednosti).

**Korak 3:** *Oceniti uticaj snaga koje pokreću konkurenciju u svakom sektoru* (Svaki sektor podleže različitim konkurentskim snagama koje ga čine više ili manje rentabilnim i privlačnim u dužem roku, tako da nema svrhe da se ulazi na novo tržište ukoliko procena nije pozitivna).

**Korak 4:** *Utvrđiti cenu ulaza na tržište* (na pr. mnoge destinacije na ostrvima žele da uđu na tržište krstarenja; međutim, tržište nije uvek onoliko rentabilno koliko one očekuju – putnici na krstarenju ponekad ostaju samo nekoliko sati u destinaciji i nemaju nikakvu potrošnju, a to često zahteva značajne investicije u infrastrukturu).

**Korak 5:** *Oceniti kompatibilnost raznih strategija* (postoji jedan kontrolisani trend među turističkim klasterima da se pretvore u „supermarkete-samousluge“ za prodaju odmora, slobodnog vremena i turističkih aktivnosti, a previđaju činjenicu da mnogi segmenti tržišta nisu međusobno kompatibilni).

**Korak 6:** *Da li novo tržište pruža neke konkurentske prednosti turističkom klasteru?* (Ulazak na novo tržište može doprineti novim konkurentskim prednostima klastera koje će ga učiniti jačim, ili će mu omogućiti da poboljša svoju operativnu efikasnost. Ipak, zainteresovani moraju da analiziraju troškove i prihode koji će se verovatno ostvariti ulaskom na novo tržište ili preko zajedničkih aktivnosti, kako bi mogli utvrditi da li se sinergija isplati ili ne).

**Korak 7:** *Izgraditi strategijsko konkurentno pozicioniranje za svaki konkurentski skup* (svi zainteresovani u turističkom klasteru moraju da analiziraju snage koje utiču na konkurenciju u svakom konkurentskom skupu u kojem posluju i da ocene njihov uticaj. To će im omogućiti da identifikuju svoje jake i slabe strane i da pokrenu akciju za jačanje svoje konkurentnosti).

## ***SAVREMENI TURISTIČKI PROIZVOD – VRSTE I ATRAKCIJE***

Dosadašnji teorijski pristupi koji su se bavili pitanjem sadržinskog određivanja turističkog proizvoda nisu jedinstveni. To ne znači da postoji stroga polarizacija shvatanja, već se radi o različitim pristupima sa stanovišta širine i dubine obuhvata elemenata koji određuju ovaj pojam. To upućuje na mogućnost generalizovanja ovih teorija u četiri grupe:

- Turistički proizvod kao kompozitni proizvod, kao amalgam ili smesa atraktivnosti, prevoza, smeštaja i spektra kulturnih, socioloških i psiholoških uticaja,

- Turistički proizvod se posmatra sa aspekta pojedinačnih nosilaca ponude (npr. ugostiteljski, tj. hotelski privredni subjekti, turističke agencije i dr.),
- Stanovišta koja akcenat stavljaju na izvorne i izvedene elemente turističke ponude,
- Proizvod u turizmu kao parcijalni proizvod nosilaca turističke ponude i kao integrisani turistički proizvod, kako ga percipira i konzumira turista, tj. kao zbir manjeg ili većeg broja različitih parcijalnih proizvoda.

Prema D. Zorku (1999), turistički proizvod predstavlja sadržajno zaokruženu celinu pojedinih primarnih i sekundarnih elemenata turističke ponude namenjenu specifičnoj grupi turista (segmentu: sportistima, porodicama, studentima, mlađoj populaciji, starijima, naučnicima,...). Turistički proizvod mogu oblikovati turističke organizacije (lokalne, regionalne, nacionalne), turističke agencije (obično kao turistički program/paket), ponuđači turističkih usluga ili turisti sami, tako što odaberu vrstu transporta, ciljno odredište, smeštaj, dodatne aktivnosti.

U kontekstu formiranja turističkog proizvoda može se govoriti o različitim privrednim delatnostima i drugim aktivnostima nosilaca turističke ponude (muzeji, galerije, sportsko-rekreativne institucije i sl.). Nosioци turističke ponude čine osnovu turističke privrede jedne zemlje. To je čitav niz subjekata koji omogućuju putovanje, smeštaj, ishranu, rekreaciju, zabavu, razonodu i druge aktivnosti turista. Svaki od navedenih segmenata sadrži više komponenti (parcijalni proizvod) koje učestvuju u formiranju turističkog proizvoda kao složenog i specifičnog predmeta razmene na turističkom tržištu. Kad su u pitanju odnosi na destinaciji, to predstavlja poslovno područje međuzavisnih komponenti koje se u praksi organizuju kao poseban vrednosni lanac, tj. turistički proizvod.

Sa aspekta korisnika, turista, turistički proizvod se posmatra kao funkcionalni spoj različitih parcijalnih proizvoda, tj. kao integralni proizvod. Pri tome se njegovo konačno uobličavanje postiže spontanom izborom i uklapanjem tih elemenata, koje za datu destinaciju sve češće vrše sami turisti. Ova spontanost se ograničava samo na tražnju, dok se na strani ponude spontanost i volunтарizam u formiranju integrisanog turističkog proizvoda ne bi smeli dozvoliti. Njih treba da zameni svesna planska aktivnost nosilaca ponude, tj. kreatora parcijalnih proizvoda. Za nosioce ponude je pogubno ako su zainteresovani samo za svoj parcijalni proizvod. Interes za uspeh mora se ogledati kroz zajedničku politiku (ili koordinaciju politika) svih nosilaca ponude. Na taj način će se

omogućiti uspješnija realizacija parcijalnih proizvoda, i to kroz konzumiranje integralnog turističkog proizvoda. U literaturi se za ovo navode dva osnovna razloga:

- Potpuno zadovoljenje svojih želja, turista nalazi tek na destinaciji. Nezadovoljstvo jednim parcijalnim proizvodom ili njegov izostanak, odražava se i na druge, a neretko dovodi i do supstitucije destinacije;
- Mora se voditi računa o održavanju i unapređenju izvornih elemenata turističke ponude (prirodnih, kulturnih i istorijskih) i njihovom adekvatnom valorizovanju kroz turističku ponudu svakog konkretnog učesnika i date destinacije u celini.

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, pre svega iz reda poslovnog sektora. Dobro je u ovaj proces uključiti i kreiranje i unapređenje imidža destinacije, koji se takođe ostvaruje usaglašenim partnerskim odnosom nosilaca turističke ponude na realizaciji politike formiranja proizvoda, kao i drugih marketing instrumenata (cene, promocije i distribucije).

Obim i sadržaj turističkog proizvoda u stalnom je preobražaju. Takav razvoj utiče i na proširenje broja i izmenu strukture učesnika u formiranju turističkog proizvoda. Pored poslovnog sektora, koji stvara uslove za boravak i usluge na destinaciji, turistički proizvod uključuje aktivnosti drugih subjekata na destinaciji, kao što su menadžment zaštite prirodnih i kulturnih vrednosti, institucije i organizacije javnog sektora, organizacije civilnog društva i lokalne zajednice, kao i pristupačnost destinacije, koja, pored organizacija koje obavljaju prevoz turista do destinacije i nazad, uključuje i niz drugih subjekata koji brinu o saobraćajnoj politici, infrastrukturi i regulativi u oblasti saobraćaja.

Oblikovanje turističkog proizvoda zavisi na jednoj strani od raspoloživih kapaciteta, primarne, te sekundarne turističke ponude, a na drugoj strani od obima potražnje. Pod primarnom turističkom ponudom smatramo prirodna bogatstva, kulturno-istorijsko i etnološko nasleđe i savremeno stvaralaštvo, dok sekundarnu turističku ponudu predstavljaju ugostiteljsko-smeštajni kapaciteti, turističke agencije, saobraćajno uređenje, turistički proizvodi koji su rezultat usmerenog ljudskog angažmana kao što su: tematski

putevi, parkovi zabave, sportsko-rekreativni centri, velnes centri i programi, koji povezuju raznovrsnu turističku ponudu namenjenu određenom segmentu gostiju.

Pored gore navedenih faktora, kod oblikovanja novih turističkih proizvoda potrebno je uvažavati i sve tržišne zakonitosti, što znači da:

- Kreator turističkog proizvoda mora, pre svega, poznavati obim i vrstu turističke potražnje, odnosno savremene trendove turističke potražnje,
- Mora oblikovati takav proizvod i po takvoj ceni, da određena ciljna grupa turista bude zadovoljna sa njim, što znači, da mora poznavati karakteristike, ponašanje i očekivanja pojedine grupe turista, za koju oblikuje proizvod,
- Prodajom proizvoda stvori dobit.

### ***RAZVOJ TURISTIČKOG PROIZVODA (TRŽIŠNO POZICIONIRANJE)***

Turistički proizvod potrošači ne ocenjuju samo sa aspekta fizičkog opipljivog proizvoda, već su za celokupnu evaluaciju kvaliteta pružene usluge bitni iskustvo i doživljaj koju pruža sama destinacija. Zbog toga je teško definisati turistički proizvod jer nisu svi proizvodi u turizmu opipljivog karaktera već i nematerijalnog. Turistički proizvod jednostavno možemo da definišemo i kao uslugu, aktivnost, doživljaj, atraktivnost i iskustvo. *Iskustva ili doživljaji* se pojavljuju kao treća komponenta ekonomske ponude uz rame robama i uslugama, odnosno kao odgovor ponuđača zahtevu savremenog potrošača da bude tretiran na individualan i pamtljiv način.

U opštoj marketing literaturi sprovedeno je mnogo istraživanja o razvoju novih proizvoda, od kojih se većina zasniva u proizvodnoj industriji dok se manje pažnje posvećuje uslugama. Iako je razvoj proizvoda preduslov za zadovoljenje promenljivih potreba turista i povećanja profita preduzeća, razvoj novih proizvoda turističkih preduzeća je bila gotovo ignorisana tema u turističkoj marketing literaturi. Prema Midltonu i Klarku (Middleton & Clarke 2001, 89) turistički proizvod predstavlja spoznajnu korist koja zadovoljava potrebe i želje potrošača, kvalitet pružene usluga i vrednost za novac.

Tri nivoa turističkog proizvoda su: *glavni proizvod, formalni (ili opipljivi) proizvod i prošireni proizvod.*

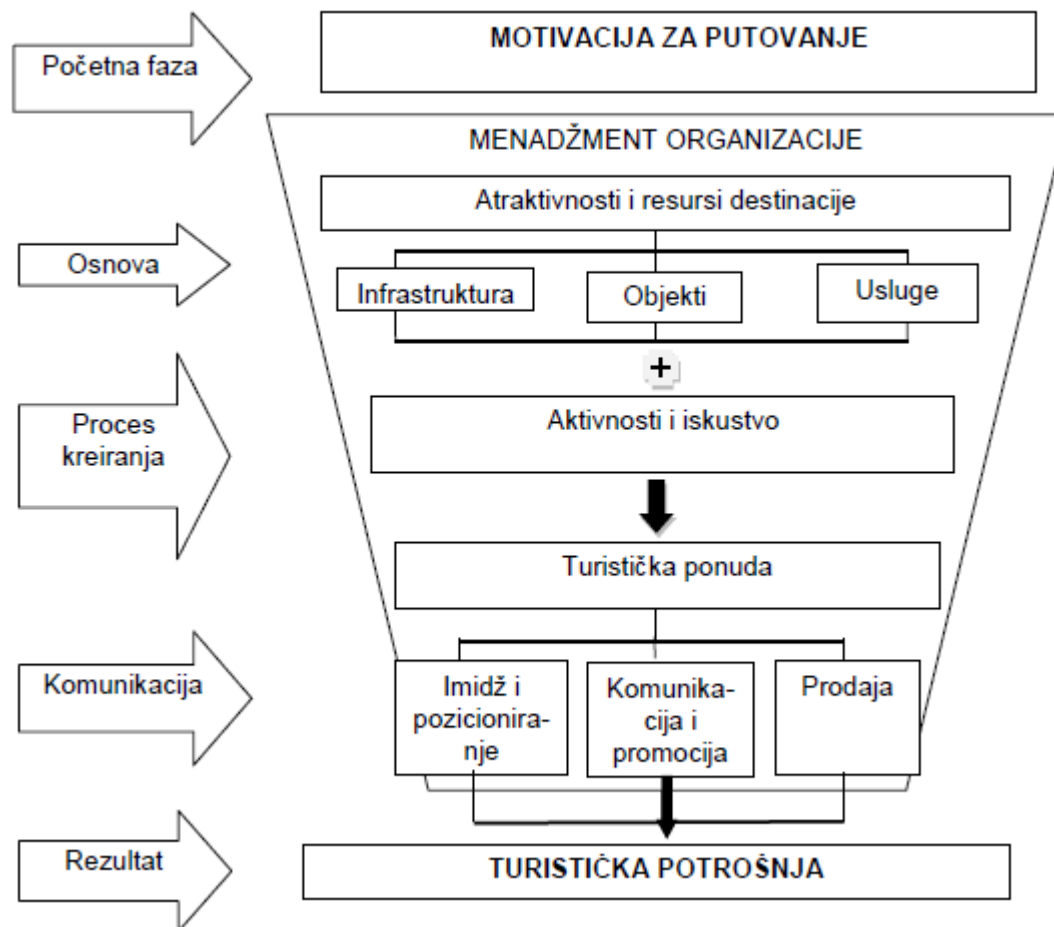
- I. Glavni proizvod, ideja, ključna poruka je usluga od suštinskog značaja kreirana da zadovolji identifikovane potrebe ciljne tražnje.
- II. Formalni (ili opipljivi) proizvod podrazumeva konkretnu ponudu za prodaju navodeći šta kupac dobija za novac. On predstavlja podršku glavnom proizvodu.
- III. Prošireni proizvod predstavlja sve oblike dodatnih vrednosti ugrađene u formalni proizvod koji služi za dalje diferenciranje od konkurencije pri čemu se želi uticati na kupca kroz atmosferu i usluge (npr. uređenje, ugođaj u hotelu).

Sadašnja realnost turističke privrede je enorman porast turističkih destinacija i proizvoda koji se međusobno nadmeću kako bi izašli kao pobednici pred kupcima, odnosno potrošačima. Međutim, mnoge destinacije i proizvodi liče jedni na druge pa se zbog neinventivnosti i homogenosti turističke ponude kratko zadržavaju na konkurentnom tržištu. Turističke destinacije koje su ambicioznije i sposobnije zahtevaju dobru portfolio strategiju turističkih proizvoda kako bi mogle razvijati turizam i specijalizovati postojeću ponudu destinacije. Portfolio, odnosno strategija razvoja proizvoda treba da se kreira u skladu sa postojećim atrakcijama i resursima, ali bi takođe trebao biti određen na osnovu postojeće infrastrukture, objekata i usluga potrebnih da se razvoj realizuje. Mora se imati u vidu da strategije treba da specijalizuju usluge da bi bili različiti od konkurencije. Kada je strategija portfolia proizvoda uspešno završena pristupa se procesu kreiranja samih proizvoda (Škrbić, 2010).

Turistički eksperti dele mišljenje da je stvaranje integralnog turističkog proizvoda proces a ne čin (slika 2). Prvi deo tog proizvoda mora biti atraktivnost kako prirodna tako i antropogena. Drugi deo podrazumeva pristupačnost odnosno komunikativne faktore – infra i supra struktura. Treći deo pomenutog proizvoda treba da čine izgrađeni uslovi odnosno objekti koji pružaju smeštaj turistima (smeštajni, ugostiteljski i kapaciteti vanpansionske potrošnje). Četvrti deo je formiranje turističkog proizvoda, odnosno proizvodnja turističkih usluga od nabavnih elemenata do kompletne distribucije i korišćenja.



Slika 2: Hodogram procesa integralnog turističkog proizvoda



Razvoju turističkih proizvoda treba pristupiti planski jer se mora pravovremeno reagovati u slučaju nepredviđenih okolnosti. Posebno prilikom uspostavljanja klastera kao novih modela razvoja turizma unapred se moraju postaviti pitanja ali i odgovoriti na ista. Neretko se dešava da subjekti koji žele da se uključe u klastere i da doprinesu lokalnom i regionalnom razvoju određene teritorije imaju različite ciljeve koje mogu dovesti do konflikta unutar mikroregije (klaster). Da bi klaster uspešno funkcionisao potrebno je da su svi subjekti streme ka istom cilju. Odgovori na postavljena pitanja mogu biti smernice u daljem planiranju i razvoju proizvoda:

1. Da li znate šta želite?
2. Da li znate šta vam je potrebno?
3. Koji su vaši ciljevi?
4. Da li ste pronašli „prazninu“ na tržištu?
5. Da li želite da razvijate ili uvodite novi proizvod ili uslugu?
6. Da li je lakše da se proširite na već postojećem tržištu ili da razvijate novo tržište?
7. Koji je profil vaših sadašnjih posetilaca?

8. Koji tržišni segment ste odredili kao ciljni?
9. Da li želite više posetilaca?
10. Da li želite isti broj posetilaca ali povećanu potrošnju od njih?
11. Da li želite raznovrsnije profile posetilaca?
12. Da li želite domaće ili inostrane posetioce? (iz kog regiona ili zemalja)
13. Kome želite promovisati ponudu? Pojedincima ili grupama ili pak kombinovano?

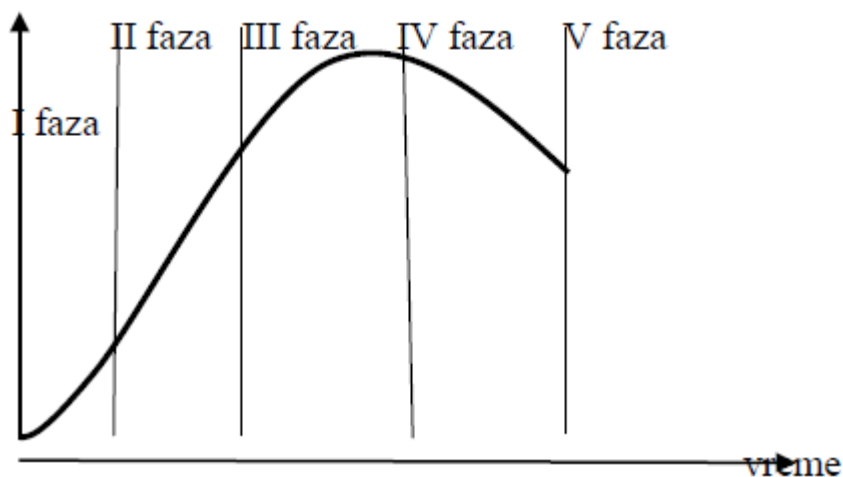
### ***Životni ciklus turističkog proizvoda***

Poznato je da u bilo kojoj delatnosti svaki proizvod prolazi kroz različite faze u svom životnom ciklusu. Svaka od faza pred proizvod stavlja drugačije izazove sa kojima treba upravljati. Često se raspravlja koliko traje jedan životni ciklus proizvoda odnosno koliko traje svaka pojedinačna faza u tom ciklusu. Svaki proizvod pa i turistički ima ograničen vek trajanja koji može biti veoma kratak, od nekoliko dana pa do nekoliko decenija. Tu se pred svako preduzeće-destinaciju postavlja težak zadatak, da se uoče faze životnog ciklusa da bi se na osnovu toga mogle doneti marketing strategije.

U teoriji i praksi životni ciklus proizvoda se posmatra kroz četiri razvojne faze (slika 4):

1. Uvođenje
2. Rast
3. Zrelost
4. Opadanje
5. Odumiranje

Slika 4: Faze životnog ciklusa proizvoda (Škrbić, 2010)



Uspešni proizvodi prolaze kroz sve pomenute faze životnog ciklusa. Dužina trajanja pojedinih faza je stvar tržišta i konkurencije. Faze rasta i zrelosti su najznačajnije faze jer se kroz njih ostvaruje pozitivan finansijski rezultati. Važni aspekti životnog ciklusa proizvoda jesu:

- Dužina trajanja
- Oblik
- Način na koji varira u zavisnosti od posmatranog proizvoda

**Faza uvođenja ( I faza)** počinje kada se novi proizvod lansira na tržište. Faza uvođenja proizvoda na tržište je najteže razdoblje za proizvođača jer su proizvodna cena i troškovi marketinga visoki, prihodi od prodaje niski i prisutna je mala konkurencija. Da bi proizvod zauzeo odgovarajuće mesto na tržištu, pre uvođenja neophodno je izvršiti istraživanja, odnosno odrediti potencijalna tržišta i njihove karakteristike.

**Faza rasta ( II faza)** je faza kada proizvod ostvaruje visoku prodaju i kada su potrošači prihvatili naš novi proizvod. U ovoj fazi prisustvo konkurencije raste kroz pokušaj da se kopira proizvod ili da se tržištu ponudi sličan proizvod koji može zadovoljiti potrebe potrošača. U fazi rasta troškovi proizvodnje opadaju jer su prethodno proizvedene veće serije ali je pristupno i iskustvo upravljanju proizvodnjom.

**Faza zrelosti ( III faza)** je faza kada se javlja problem usporavanja rasta prodaje i pojave velikog broja konkurenata. Ova faza obično traje duže od prethodne dve. Fazu zrelosti još karakterišu minimalni troškovi proizvodnje i minimalni troškovi promocije jer je proizvod već poznat potrošačima pa nema potrebe da se izdvoje visoka novčana sredstva za promociju.

**Faza opadanja ( IV faza)** rezultira fazom pada profita i porastom troškova. Prodaja proizvoda opada iz više razloga kao što su promene u ukusima potrošača i povećanju konkurencije. U ovoj fazi potrebno je preispitati proizvod i njegovu ekonomsku isplativost održavanja na tržištu.

**Faza odumiranja (V faza)** je faza gde proizvod doživljava svoj kraj i potrebno ga je povući sa tržišta zbog izuzetno efikasne konkurencije.

U uslovima postojanja brojnih turističkih destinacija koje raspolažu s približno istim faktorima ponude i u uslovima kad turistička tražnja ima mogućnost izbora i brze preorijentacije na neku drugu destinaciju, logično je da pitanje diferenciranja proizvoda turističke destinacije ima sve veće značenje za turističku destinaciju. Međutim, treba imati u vidu da se u ovim procesima mogu javiti (i javljaju se) brojne prepreke u određivanju strategije diferenciranja proizvoda. Postavlja se pitanje, kada to treba uraditi, ko će to uraditi, kakvu modifikaciju i diferencijaciju proizvoda izvesti itd. Odgovor na ova pitanja mora dati plan akcija i utvrđeni prioriteti zadataka. I napokon, značajna faza jeste kontrola svih aktivnosti u vezi sa strategijom diferenciranja proizvoda. Kad kontrolne aktivnosti pokažu da su s diferenciranjem proizvoda zadovoljene potrebe, motivi i interesi potrošača i da su oni ostvarili "očekivane koristi", tada se u turističkoj destinaciji može očekivati poverenje potrošača kroz apsolutnu lojalnost, odnosno da turisti postanu česti gosti destinacije.

## ***INOVIRANJE PROIZVODA***

Razvoj novih turističkih proizvoda je dugo bila ignorisana tema u turizmu pa čak i u stručnoj i naučnoj literaturi (Komppula, 2002). Razvoj po ovom autoru treba da se orijentiše na iskustva u turizmu kroz koncept usluga, procesne modele usluga, iskustvo turista i znanju u uslužnim delatnostima turizma.

Neminovan rast globalizacije, pa samim tim tržišta i konkurencije pred svako (turističko) preduzeće i destinaciju postavlja težak zadatak, biti *jedinstven i originalan*. Na današnjem dinamičnom turističkom tržištu, nerealno je voditi "bitku" sa konkurencijom istim proizvodima i uslugama. Tendencije se menjaju pa u skladu sa tim i turistički proizvodi. Ideje i kreativnost u turizmu se najbolje prodaju ali se i najteže stvaraju. Svako preduzeće koje oseti da stagnira u prodaji proizvoda i usluga, a posebno u reakcijama turističke tražnje, mora da se okrene inovacijama.

Inovacija je latinska reč "innovatio" (nešto novo), koja označava promenu, novinu ili proces donošenja promena. Inoviranje je uvođenje novih ideja, dobara, usluga ili prakse sa namerom da budu korisni (wikipedia). U poslovanju, inovacija je sve ono što je novo i što preduzeće može ponuditi na tržištu. Pre svega se misli na uvođenje i primenu novih ideja koje kao rezultat imaju povećanje vrednosti (profita, kvaliteta, tržišnog učešća...).

Definicija *inovacija* koja se može primeniti i u turizmu je sledeća:

*Inovacija je traženje i otkrivanje, razvoj, unapređenje, usvajanje i komercijalizacija novih procesa, proizvoda, organizacionih struktura i procedura.*

Danas, u turizmu se može reći da je inoviranje, odnosno uvođenje i primena novih ideja u poslovanju kompanija strateška sposobnost tih kompanija, destinacija. Kompanije (destinacije) koje nisu spremne za inovacije ne mogu biti konkurentne i uspešne.

Inovacije treba široko posmatrati jer se mogu razlikovati:

- Velike inovacije koje sprovode velike firme raspolažući sa dovoljno resursa koji su značajni za primenu inovacija u svojoj ponudi.
- Male inovacije se vezuju za poslovanje preduzetnika i manjih preduzeća, gde se pod inovacijom podrazumeva sve ono što je novo za tu firmu i predstavlja napredak u poslovanju.

Korelacija između rasta turizma i stepena inovacije je evidentna. Ipak, inovacije u turizmu su bile ograničene od strane politike i zbog toga nisu odigrale odlučujuću ulogu u istraživanjima. Kada su inovacije zauzele mesto u turističkom sektoru, najčešće su ekonomski razlozi bili u prvom planu za njihovo uvođenje i primenu. Ipak, inovacije u turizmu su se ređe javljale, a ponekad su imale različite karakteristike što je dovelo do njihovog slabog otkrivanja.

Hjalager opisuje odgovarajuću podelu inovacija u pet kategorija: proizvod, proces, menadžment, logistika i institucija.

#### *Proizvodne inovacije*

Ova kategorija inovacija se sastoji od promena proizvoda ili usluga i razvoj do faze komercijalizacije. Njihova novina treba da bude očigledna za proizvođače, dobavljače, potrošače ili konkurente. Lojalni programi, događaji na bazi lokalne tradicije i ekološki održivog smeštaja su primeri proizvodne inovacije koje su aktuelne poslednjih godina.

### *Procesne inovacije*

Ove inovacije uključuju način povećanja performansi postojećeg poslovanja sa novim ili poboljšanim tehnologijama ili redizajnom celokupne proizvodnje. Procesna inovacija se može kombinovati sa proizvodnom (roboti za čišćenje i održavanje, samo-uslužni uređaji, kompjuterizovani menadžment i monitoring sistem su najbolji primeri).

### *Menadžerske inovacije*

Novi radni profili, upravljački sistemi, zajedničke strukture, između ostalih, pripadaju ovoj kategoriji, često u kombinaciji sa uvođenjem novih proizvoda, usluga i proizvodne tehnologije. Ovo, na primer može dovesti do osnaživanja zaposlenih kroz treninge i decentralizaciju.

### *Logističke inovacije*

Sadašnje inovacije u ovoj oblasti su povezane sa Internet marketingom, koji na pr. unapređuje glavni avio sistem i integriše destinacijske informacione sisteme.

### *Institucionalne inovacije*

Ova kategorija se bavi saradnjom i regulatornim strukturama u zajednicama. Institucionalne inovacije prevazilaze individualna preduzeća. One prevazilaze javni i privatni sektor i uspostavljaju svoja pravila i propise. Reforme finansijskih podsticaja koji utiču na društvene i zdravstvene turističke koncepte, postavljanje ili menjanje uslova za dobijanje finansija su primeri koji utiču na turizam.

Veliki broj država, posebno država na prekretnici svog razvoja se plaše inovativnih delatnosti, prvenstveno zbog ograničenih finansijskih sredstava, nedostatka iskustava u inovacijama, nepostojanja inovacijske politike i sistema, malih ulaganja u edukacije osoblja i slabe motivisanosti zaposlenih. U takvim državama, veliki broj preduzeća nisu spremna na rizik da ne bi izgubili svoje sadašnje poslovne pozicije. Republika Srbija je ispod proseka po inovacijama i njihovom uticaju na privredu. Nalazi se čak na 29. mestu među 34 zemlje koje su na listi Unije inovacija.

Oblast inovacione delatnosti je, po prvi put u Srbiji uređena Zakonom o inovacionoj delatnosti 2005. godine („Službeni glasnik RS”, br. 110/05), i njime je definisana priroda inovacionih aktivnosti, projekti koji se kroz iste aktivnosti realizuju i organizaciona

struktura nosilaca inovacione delatnosti. Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj je pripremio Predlog zakona o izmenama i dopunama Zakona o inovacionoj delatnosti nakon što su uočeni nedostaci postojećeg Zakona. Predlog se našao u skupštinskoj proceduri 5. marta 2010. godine. Predloženi zakon sadrži osnovnu ideju, pretvaranje iste u proizvode koji će biti plasirani u svetu. Predlogom Zakona predviđeno je da se više sredstava nameni pojedincu, inovatoru.

Profesor David Aaker kaže da je mnogo lakše iskopirati proizvod nego organizaciju sa jedinstvenim ljudima, idejama i vrednostima, zato što nisu samo njihovi proizvodi specifični, već i celokupna „magija“ njihovih organizacija. Deo „magije“ jedne organizacije čini i njena sposobnost da zahvaljujući novim idejama bude nova i drugačija, bolja od konkurencije. Inovacije u kombinaciji sa drugim sposobnostima organizacije, obezbeđuju konkurentsku prednost kompanijama u turizmu, i uopšte u sektoru usluga, a koliku prednost će inovacija obezbediti kompaniji koja ju je uvela zavisi od toga koliko revolucionarna i koliko je konkurenciji potrebno vremena da je iskopira, ili da smisli neku jednako revolucionarnu ideju. Tržišna trka nikada ne prestaje (Aaker, 2010).

## ***REINŽENJERING (RESTRUKTURIRANJE)***

Još jedan model koji odgovara na izazove konkurencije i novih informacionih tehnologija jeste *reinženjering*. Nastao je početkom 90-ih godina prošlog veka u SAD, kao odgovor na promene u poslovnom okruženju. Suštinski, na reinženjering se gledalo kao na šansu da se mogu pronaći efikasni načini povećanja konkurentnosti tako što će se pristupiti radikalnim promenama u svim segmentima poslovnih procesa preduzeća. Majkl Hamer i Džejms Čempi, najpopularniji gurui reinženjeringa definisali su ovaj koncept kao “fundamentalno promenjeno mišljenje i radikalni redizajn poslovnih procesa radi postizanja dramatičnih poboljšanja u kritičnim merama performansi kao što su troškovi, kvalitet, usluge i brzina. Reinženjering zahteva nova, inventivna rešenja a ne modifikaciju.

Osnovni cilj reinženjeringa je optimizacija efikasnosti i efektivnosti (povećati efikasnost preduzeća, pružiti bolje proizvode i usluge potrošačima-turistima, uvesti nova znanja, sprovesti radikalni proces promene strategije, ciljeva i filozofije poslovanja, kadrovske strukture. Postoje četiri dimenzije cilja reinženjeringa:

1. Smanjenje troškova
2. Unapređenje kvaliteta
3. Povećanje obima proizvodnje
4. Povećanje brzine rada

Reinženjering kao metoda promene koncepcije poslovanja odnosno menadžmenta obuhvata:

- Usmerenje prema zadovoljstvu potrošača kroz redizajn postojećih procesa
- Radikalni pristup implementaciji poslovnih procesa
- Fokus prema poslovnim procesima a ne prema organizaciji preduzeća.

Reinženjering hotelsko-turističkih preduzeća uključuje:

- Znanje koje se temelji na kreativnosti i inventivnosti. Upravljanje intelektualnim kapitalom kroz stvaranje kulture učenja, komunikacije i stalnog unapređivanja znanja i veština.
- Inoviranje razvojne politike, diverzifikacija ponude i potenciranje snage preduzeća a anuliranje slabosti.
- Podsticanje timskog rada, smanjivanje hijerarhijskih nivoa, podsticanje i afirmacija partnerstava (klasteri), saradnja i „zdrava“ komunikacija sa dobavljačima i turistima
- Kreiranje strategija razvoja hotelsko-turističkih preduzeća kao različitih vrsta inovativnih projekata (stvaranje novog proizvoda, ideje, usluge).
- Permanentno obrazovanje kadrova koji su sposobni da reaguju na izazove tržišta
- Praćenje konkurencije i trendova u turizmu i svih bitnih faktora u okruženju koji utiču na poslovanje preduzeća

Turistička preduzeća na dinamičnom tržištu moraju svoju ponudu kreirati originalnim sadržajima. Reinženjering preduzeća je stepenica više u poslovanju koji prednost daje intelektualnom kapitalu i znanju kao presudnom inputu. Neophodno je izvršiti rekonceptiju poslovanja, promene u postojećem menadžmentu, angažovanjem onih koji su sposobni da prihvate konkurentsku „utakmicu“ u još konkurentnijem okruženju.



## ***PROFILISANJE IMIDŽA I POZICIONIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE***

Sposobnost destinacije da privuče odabrane tržišne segmente zasnovana je na tržišnoj poziciji destinacije – predstavi o destinaciji koja postoji u svesti potrošača u odnosu na konkurenciju. Pozicioniranje turističke destinacije je sistematski proces analiziranja i donošenja odluka koji vodi upravljače destinacijom ka pronalaženju najpogodnijeg i najprofitabilnijeg položaja destinacije u svesti potrošača u odnosu na konkurenciju. U žiži procesa pozicioniranja sadržana je istovremena analiza potrošača i konkurenata. Pozicija destinacije se može posmatrati i kao razlog zbog koga je ciljni segment turista zainteresovan za izbor konkretne destinacije. Strategija pozicioniranja je usmerena ka usklađivanju pozicije destinacije sa potrebama ciljnog tržišta. Potrebno je sve instrumente marketing miksa – proizvod, cenu, distribuciju i promociju – povezati na takav način da odabrana kombinacija najviše odgovara ciljnom tržištu. Krajnji cilj pozicioniranja jeste postizanje održive konkurentske prednosti koju karakteriše atraktivna ponuda ciljnim grupama potrošača, jer je u prednosti u odnosu na konkurenciju i može biti zadržana u dužem vremenskom razdoblju (Jovanov & Popesku, 2010.). Cilj procesa jeste da se na osnovu informacija dobijenih od potrošača formira slika o turističkoj destinaciji koja će je učiniti prepoznatljivom u odnosu na konkurente.

Pozicioniranje koristi donosiocima odluka u sledećim važnim oblastima (Reich, 1999):

1. Pokazuje odnos stepena zadovoljenja potreba potrošača i karakteristika destinacije u odnosu na konkurenciju.
2. Pomaže da se prepoznaju nove tržišne mogućnosti.
3. Vršiti usaglašavanje ponude proizvoda i usluga sa onim što se traži na ciljnim tržištima (kroz odabir odgovarajućih strategija).

Krajnji cilj pozicioniranja jeste postizanje održive konkurentske prednosti koju karakteriše atraktivna ponuda ciljnim grupama potrošača, koja je u prednosti u odnosu na konkurenciju i koja može biti zadržana u dužem periodu. Potrebno je da destinacije kreiraju jedinstveni identitet kako bi se diferencirale od konkurenata, što je postala osnova opstanka u okviru globalnog konkurentskog tržišta (Morgan & Pritchard, 2002, p. 11).

Neke destinacije se u pozicioniranju oslanjaju na atraktivne i jedinstvene prirodne i antropogene resurse, zahvaljujući kojima ostvaruju visoku poziciju, dok su druge

prinudene da se napornim radom izbore za atraktivnu poziciju. Elementi koji su bitni za uspeh procesa pozicioniranja su (Jovanov & Popesku, 2010):

- Jasnoća – ideja pozicioniranja mora biti jasna i u smislu komuniciranja sa ciljnim tržištem i u smislu jasnog isticanja konkurentske prednosti.
- Konzistentnost – neophodna je upornost i insistiranje pri komuniciranju osnovne ideje u porukama koje se emituju potrošačima.
- Uočljivost – konkurentska prednost destinacije mora biti lako uočljiva kako bi pronašla svoje mesto u svesti potrošača na ciljnom tržištu.
- Konkurentnost – osnova za konkurentsku prednost mora biti relevantna za potrošače na ciljnom tržištu i takva da je konkurenti ne mogu lako imitirati niti joj parirati.

Formiranje imidža čini osnovu za studiju pozicioniranja. *Imidž destinacije* je izraz svih objektivnih znanja, utisaka, predrasuda, zamisli i osećanja koje pojedinac ili grupa mogu imati prema određenom mestu (Roth & Diamantopoulos, 2009). Autori koji su se bavili imidžom turističke destinacije slažu se da je imidž kompleksan pojam sačinjen od nekoliko elemenata: kognitivnog, afektivnog i konativnog. U većini studija o imidžu turističke destinacije stavljen je akcenat na kognitivan ili saznavni element, koji se odnosi na znanja i verovanja, dok se se afektivni element odnosi na osećanja vezana za destinaciju. Ovo je iskustvo vrlo često subjektivni doživljaj turista i predstavlja strogo personalizovanu spoznaju koja nastaje pod uticajem ličnog iskustva, učenja ili propagandom upućene poruke koja može za destinaciju biti pozitivna ili negativna. Zato je za formiranje pozitivnog mišljenja o turističkoj destinaciji od izuzetnog značaja promotivna aktivnost, pozitivne preporuke ranijih gostiju, rodbine i prijatelja, i objektivno stanje destinacije izraženo u prirodnom i socio-kulturnom ambijentu, kulturi i subkulturi destinacije i sl. Važno je istaći kako menadžment destinacije neke od ovih elemenata može kontrolisati i na njih direktno uticati. Ključni faktori na koje destinacija može uticati i koji mogu stvarati pozitivan imidž destinacije, pre svega su proizvodi, paleta proizvoda, njihov obim, funkcionalnost i kvalitet, a posebno atraktivni elementi destinacije. Oni imaju odlučujuću ulogu u opredeljenju turista. Međutim, ništa manju ulogu nemaju ni instrumenti tržišnog nastupa kao što su kanali prodaje, cene i savremene promotivne aktivnosti koje će usloviti potencijalnog potrošača da ostvari "korist" od posete destinaciji. Promotivni miks ima značajnu ulogu, a naročito kombinacija propagandnih sredstava, kvalitetni odnosi s javnošću i elementi unapređenja prodaje. Ako se ne koriste ove mogućnosti, ne treba očekivati pozitivan imidž o turističkoj destinaciji.

Imidž nije ključni faktor pri izboru destinacije, ali je važan prilikom njenog ocenjivanja. Iako imaju pozitivan stav, turisti je možda neće nikad posetiti jer je skupa ili daleka. Kako neki autori navode, izbor destinacije je rezultat delovanja nekoliko faktora - njenog imidža, motiva za putovanje koji turista ima, kao i njegovih preferencija, slobodnog vremena i novca.

Ono što bi trebalo izdvojiti jeste upoznatost turista sa turističkom destinacijom, na osnovu ličnog iskustva ili drugih načina informisanja. U tom smislu, može se razlikovati primarna slika kao posledica posete destinaciji, i sekundarna, kao posledica pretraživanja različitih sredstava informisanja. Zaključci koji su izvedeni na osnovu studija govore da je percepcija turista nakon posete pozitivnija. Kako se istražuju stavovi turista koji su posetili neku destinaciju, tako bi trebalo istražiti i stavove turista koji nisu posetili neku konkretnu destinaciju, istražiti razloge zbog kojih do toga nije došlo, jer se na taj način može unaprediti marketing strategija te destinacije.

## **KVALITET USLUGA I ZADOVOLJSTVO POTROŠAČA U TURIZMU**

Atraktivni kvalitet kao faktor sticanja konkurentne prednosti postiže se uslugama i robama koje imaju *atraktivne* atribute (Lanji-Hnis, 2008). Atraktivni kvalitet je inovacija ali svaka inovacija ne mora imati atraktivni kvalitet. Postoje metode za pronalaženje ideje iz kojih se može stvoriti atraktivni kvalitet (Lanji-Hnis, 2008, pp. 89-92).

Tematske turističke atrakcije kreiraju se u cilju postizanja zadovoljstva potrošača – turista. Potrebno je identifikovati i razviti metriku koji faktori utiču na zadovoljstvo posetilaca – turista kada se formira tematska turistička atrakcija, da se razvije model i testira u praksi kada je u pitanju zadovoljstvo potrošača – turista, potrebno je istražiti razlike individualnih karakteristika posetilaca u odnosu na ciljane karakteristike (Spinks, 2003).

Kompetitivna prednost označava sposobnost članica klastera (odnosno svake poslovne organizacije) da postigne tržišnu superiornost. Dugoročni efekat ovakvih stavova jeste da se obezbedi poslovanje sa rezultatima iznad prosečnih. Kompetitivna prednost bi trebala da ima sledeće karakteristike:

- Vođena je željama i potrebama korisnika. Kompanija obezbeđuje vrednosti za svoje korisnika koju konkurenti ne pružaju.
- Pruža značajan doprinos uspešnosti poslovanja.
- Koristi jedinstvene resurse organizacije u skladu sa šansama koje se stvaraju u okruženju.
- Postojana je i teška za kopiranje od strane konkurenata. To je faktor i brenda. Superiorni sektor istraživanja i razvoja je u stanju da neprekidno razvije nove proizvode i usluge i procese koji poslovnoj organizaciji obezbeđuju prednost nad konkurentima.
- Pruža osnovu za dalja unapređenja.
- Trasira put i obezbeđuje motivaciju za celu organizaciju.

S druge strane imamo konkurenciju (unutrašnju i spoljašnju). Posmatrana sa strane ponude to je suparništvo između učesnika u ponudi robe sa ciljem svakog učesnika na tržištu da proširi asortiman odnosno prodaju na račun drugog suučesnika. Ovo je jednostrano razmišljanje jer konkurencija mora uzeti u obzir i stranu tražnje a one su opredeljene reakcijom korisnika proizvoda i usluga. Osnovni postulat konkurencije je postići nižu cenu i povoljniju prodaju. Prisutno je devet tržišnih stanja (tabela 1).

Tabela 1: Tipologija tržišnih stanja

Broj prodavaca	Broj kupaca			
		Mnogo	Malo	Jedan
Mnogo		Potpuna konkurencija	Oligopson	Monopson
Malo		Oligopol	Bilateralni oligopol	Kvazi-mopol
Jedan		Monopol	Kvazi-monopol	Bilateralni monopol

Konkurencija je također jedan od osnovnih principa unutrašnjeg tržišta Evropske unije i ono je regulisano na evropskom nivou. Pitanje konkurencije regulirano je Ugovorom o Evropskoj zajednici, a pravila EU o konkurenciji zasnivaju se na pet glavnih principa:

- zabrana udruženih praksi, sporazuma i udruživanja između preduzeća koji mogu uticati na trgovinu između država članica i sprečiti, ograničiti ili iskriviti narušiti konkurenciju

unutar unutrašnjeg tržišta;

- zabrana zloupotrebe dominantnog položaja unutar unutrašnjeg tržišta, ako on može uticati na trgovinu između država članica;
- nadgledanje pomoći koju dodeljuju države članice ili koja se dodeljuje putem državnih sredstava u bilo kojem obliku koja predstavlja prijetnju u smislu narušavanja konkurencije davanjem povlastica određenim preduzećima ili proizvodnji određene robe;
- preventivno nadgledanje objedinjavanja preduzeća sa evropskom dimenzijom odobravanjem ili zabranom planiranih povezivanja;
- liberalizacija određenih sektora gde su se javna i privatna preduzeća, poput telekomunikacija, transporta ili energije, dosad monopolistički razvijala.

Cilj reguliranja je da se osigura slobodna i poštena konkurencija u Evropskoj uniji. Evropska komisija i vlasti država članica zaduženi su za pitanje konkurencije te da zajedno dodatno rade na unapređenju efikasne i dosljedne primjene pravila o konkurenciji. Njihova saradnja ostvaruje se kroz Evropsku mrežu za konkurenciju (ECN).

Između konkurencije i kompeticije očigleno postoji potreba saradnje kada je u pitanju cilj generisanja klastera. Postavlja se pitanje: kako? Generalno rešenje jeste da se stvara kompetencija.

Za razliku od kompeticije, *kompetencija* podrazumeva imati neophodne sposobnosti, autoritet, veštinu, znanje itd. *Sposobnost* se odnosi na kapacitet ili moć da se deluje fizički ili mentalno, podrazumeva i talenat; dakle i potencijal koji se može razviti. Svest o vlastitim kapacitetima, moćima i limitima ličnost najjasnije formuliše tokom adolescencije i postaje svesna svojih individualnih obeležja. U odnosu na sposobnost, kompetencija je, dakle, sposobnost na delu ili dokazana sposobnost. Sposobnost podrazumeva dispoziciju ili potencijal da se deluje racionalno, emocionalno ili fizički; ta dispozicija može ali ne mora biti ostvarena, a u slučaju kompetencije mora. U odnosu na kompeticiju, kompetencija podrazumijeva pozitivnu socijalnu i ličnu afirmaciju. Kompeticija može biti orijentisana i na osporavanje drugih, na ometanje ili na izbegavanje drugih koje pojedinac ne može nadmašiti, a kompetencija se orijentiše na zrenje i poboljšanje vlastitih performansi kako bi pojedinac njihovim dokazivanjem na delu bio prihvaćen ili afirmisan u društvu, kako bi bio kompetentan. U odnosu na ciljeve ljudi, kompetencija je bliska zrenju-kao-cilju (engl. mastery orientation), tj. želji pojedinca da poboljša vlastite performanse kako bi ih na delu

dokazao sebi i drugima, a kompeticija je bliža performativnim ciljevima (engl. performance orientation) koji su orijentisani na to da pojedinac bude bolji od drugih (engl. performance approach) ili da izbegne druge koje ne može nadmašiti (engl. performance avoidance) ili situacije u kojima će njegove performativne kvalitete biti upitne.

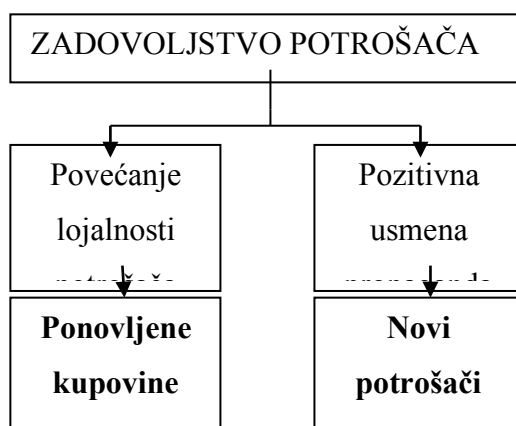
Zahtev za boljim kvalitetom proizvoda i usluga jedan je od najvažnijih strateških prioriteta sa kojim se suočavaju hotelska i druga preduzeća u turizmu. Preduzeća koja se opredele za primenu koncepta kvaliteta kao ključnog faktora uspeha trebalo bi da postignu porast zadovoljstva korisnika (gostiju), odnosno da se uspešno pozicioniraju na tržištu i time ostvare veći profit (slika 6). Kvalitet se, dakle, posmatra kroz ispunjavanje potreba, zahteva i očekivanja potrošača (gosta), gde je zadovoljstvo potrošača upravo merilo nivoa kvaliteta. Zadovoljstvo potrošača dovodi do njegove lojalnosti, a ona se reflektuje kroz učestalost i dužinu boravka na destinaciji i konzumaciju usluga. Na drugoj strani, zadovoljan potrošač će preneti pozitivne utiske osobama sa kojima dolazi u kontakt, putem pozitivne usmene propagande, što će takođe rezultirati povećanjem konzumacije usluga. Kvalitet se može primeniti i na povećanje prihoda i na smanjenje troškova, što u oba slučaja za rezultat ima povećanje profita.

Ukazujem na prepoznate razlike u poimanju širenja kreativnosti preduzeća (Hammel i Prohald, 1991, p. 91). Autori sintetizuju stavove prikazane u tabeli 2:

Tabela 2: Mogućnosti širenja kreativnosti preduzeća

<b>Stara logika poslovanja</b>	<b>Novi mentalni sklop poslovanja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- naglasak na postojećim tržištima</li> <li>- odrana dosadašnjih poslovnih položaja</li> <li>- u marketinškom pristupu slede se potrebe i zahtevi turista</li> <li>- tržište proizvoda</li> <li>- težište na postojećim proizvodima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potraga za novim konzumentima poslovnih prilika</li> <li>- stvaranje novih prostora za konkurentnost (u ovom slučaju van prostora klastera)</li> <li>- marketing uvodi turiste u nove proizvode koji su ispred njihovih potreba</li> <li>- tržište funkcionalnosti</li> <li>- težište na stalnom učenju turista</li> </ul>

Slika 6. Koristi od zadovoljstva potrošača



Izvor: Živković, Ilić, 2008.

Već odavno je uočen strategijski značaj kvaliteta usluga u turizmu, koji je neraskidivo vezan za uspeh svakog preduzeća, dakle, kvalitet kao konkurenska prednost. Uspešno istrajavanje na poboljšanju proizvoda i procesa smatra se delom konkurentske strategije preduzeća. Poboljšanje kvaliteta usluge uvek predstavlja osnovu za održivu konkurentsku prednost. Pri tome su značajna dva aspekta kvaliteta usluga kojima je moguće upravljati: unutrašnja pitanja (proizvodnja) i spoljna (marketing komunikacije).

Svaki poslovni subjekat mora se prilagođavati potrebama potrošača kroz kreiranje takvih proizvoda/usluga koje će na što bolji način zadovoljiti potrošačke potrebe, a sa druge strane omogućiti poslovnom subjektu da realizuje svoje ciljeve i ostvari profit. Radi postizanja svojih ciljeva, poslovni subjekat mora kreirati odgovarajuću marketing strategiju, koja će u krajnjoj liniji rezultirati ponovnom kupovinom turističkog proizvoda i stvaranjem lojalnosti kod potrošača.

Zadovoljstvo potrošača moglo bi se pojednostavljeno prikazati kao lično zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo, nastalo kao rezultat poređenja percipiranih performansi hotelskog proizvoda u odnosu na očekivanja (Mountihno, 2005): **zadovoljstvo = percepcija - očekivanje.**

Potvrđivanje očekivanja moguće je posmatrati kroz jaz (gap), odnosno razliku koja je nastala između očekivane i percipitane vrednosti za kupca. Model koji se primenjuje za utvrđivanje ovog raskoraka kod merenja kvaliteta hotelskih usluga označava se kao *diskonfirmacijski model*.

Kvalitet usluga i zadovoljstvo potrošača su dva koncepta koja su usko povezana, ali se ipak međusobno razlikuju. U literaturi dominira stav da je zadovoljstvo potrošača vrednost koja rezultira iz svake transakcije sa uslužnim preduzećem. Za razliku od percipiranog kvaliteta usluga, koji označava stav potrošača nastao celovitom i dugotrajnom procenom usluge i uslužnog preduzeća, zadovoljstvo potrošača je kratkotrajno.

Zadovoljstvo potrošača je ključ za zadržavanje postojećih i privlačenje novih potrošača. Nivo njihovog zadovoljstva direktno utiče na njihovu buduću odluku da li će ponovo kupiti određeni proizvod ili ga preporučiti drugima. Kupac čije potrebe nisu ispunjene je manje zadovoljan i pretpostavlja se da će to njegovo (ne)zadovoljstvo uticati na njegove buduće odluke gde, šta i kako će kupovati. Isto važi za svaki ostvareni nivo zadovoljstva kupovine, uključujući tu i ispunjenje preko očekivanja.

Na izuzetno konkurentnom turističkom tržištu, kvalitet je postao veoma važno sredstvo za ostvarenje konkurentske prednosti i mnoge strategije uspešnih turističkih preduzeća se baziraju na kvalitetu. Shvatajući značaj kvaliteta za relaciju kvalitet-zadovoljstvo-lojalnost, svako preduzeće u turizmu bi trebalo da sprovodi kontrolu kvaliteta odnosno da utvrdi nedostatke proizvoda i usluga kako bi se sprečilo nastajanje greške, te stalno da inovira proizvod. Zbog specifičnosti turističkog proizvoda, posebna pažnja se mora obratiti na kvalitet neopipljivih elemenata proizvoda, a moraju se unapređivati i tehničke i funkcionalne dimenzije kvaliteta, ali se posebna pažnja mora posvetiti i etičkoj komponenti kvaliteta. Najbolji način da se vrši konstantno praćenje kvaliteta jeste putem istraživanja tržišta. Jedan od glavnih ciljeva svakog turističkog preduzeća jeste stvaranje lojalnosti potrošača prema brendu, koje bi rezultiralo partnerskim odnosima, ponovljenom kupovinom i preporukama. Isporučivanje kvalitetne usluge utiče na dugoročnu satisfakciju potrošača što znači i porast profita što direktno utiče na lojalnost i zadovoljstvo zaposlenih u preduzeću. Kada preduzeće ima motivisane i zadovoljne radnike, od linije usluživanja do menadžerskih pozicija, krug isporuke i kvaliteta se nastavlja.

Istraživači se susreću sa brojnim izazovima i problemima prilikom merenja zadovoljstva potrošača. Satisfakcija je latentna promenljiva i uključuje subjektivnu percepciju potrošača o kvalitetu proizvoda i usluga. Takođe, merenje zadovoljstva se ne bazira samo na potrošačkim iskustvima, već i na njihovim očekivanjima o kvalitetu proizvoda i usluga.



Pored utvrđivanja stepena satisfakcije potrošača, potrebno je identifikovati i glavne uzroke koji dovode do satisfakcije, kao i promenljive koje se javljaju kao njeni outputi. Da bi se lakše utvrdile sve promenljive, poželjno je prilikom merenja satisfakcije potrošača koristiti strukturirani model. Važno je da korišćeni model bude što više standardizovan, kako bi dobijeni rezultati bili uporedivi između grana i kompanija. Još uvek ne postoji opšteprihvaćeni svetski model ali je uočljiv trend sve veće standardizacije između različitih nacionalnih modela koji uprkos nekim razlikama, poseduju veliki broj sličnosti.

Postoje brojne metode i tehnike merenja kvaliteta usluga i zadovoljstva potrošača. Neki od modela koji uspešno pristupaju ovoj problematici su: anketa, američki indeks satisfakcije potrošača (ASCI), evropski model satisfakcije potrošača (ESCI), sistemi primedbi i sugestija, tajanstvena kupovina, Kano model i drugi.

Glavni okvir za ocenu efikasnosti je SERQUAL. Ovaj model raščlanjuje kvalitet na merljive elemente koji sadrže pouzdanost, predusretljivost, sigurnost, razumevanje za korisnike (saosećanje) i opipljive elemente. Ovom osnovnom skupu kriterijuma, različiti autori dodaju nove elemente unutar svakog od kriterijuma kako bi odgovarali svakoj konkretnoj situaciji. Ocena operacija na području hotelijerstva, na primer, najčešće uključuje sledeće elemente (Mountihno, 2005):

- Moderan izgled uređaja i opreme,
- Vizuelna privlačnost objekata,
- Urednost i profesionalnost zaposlenog osoblja,
- Vizuelna privlačnost materijala,
- Udobnost uređaja i opreme
- Praktičnost opreme i objekata za korišćenje,
- Čistoća i urednost opreme i objekata,
- Asortiman hrane i pića u odnosu na potrebe gostiju,
- Usklađenost vremena obavljanja usluga sa potrebama gostiju.

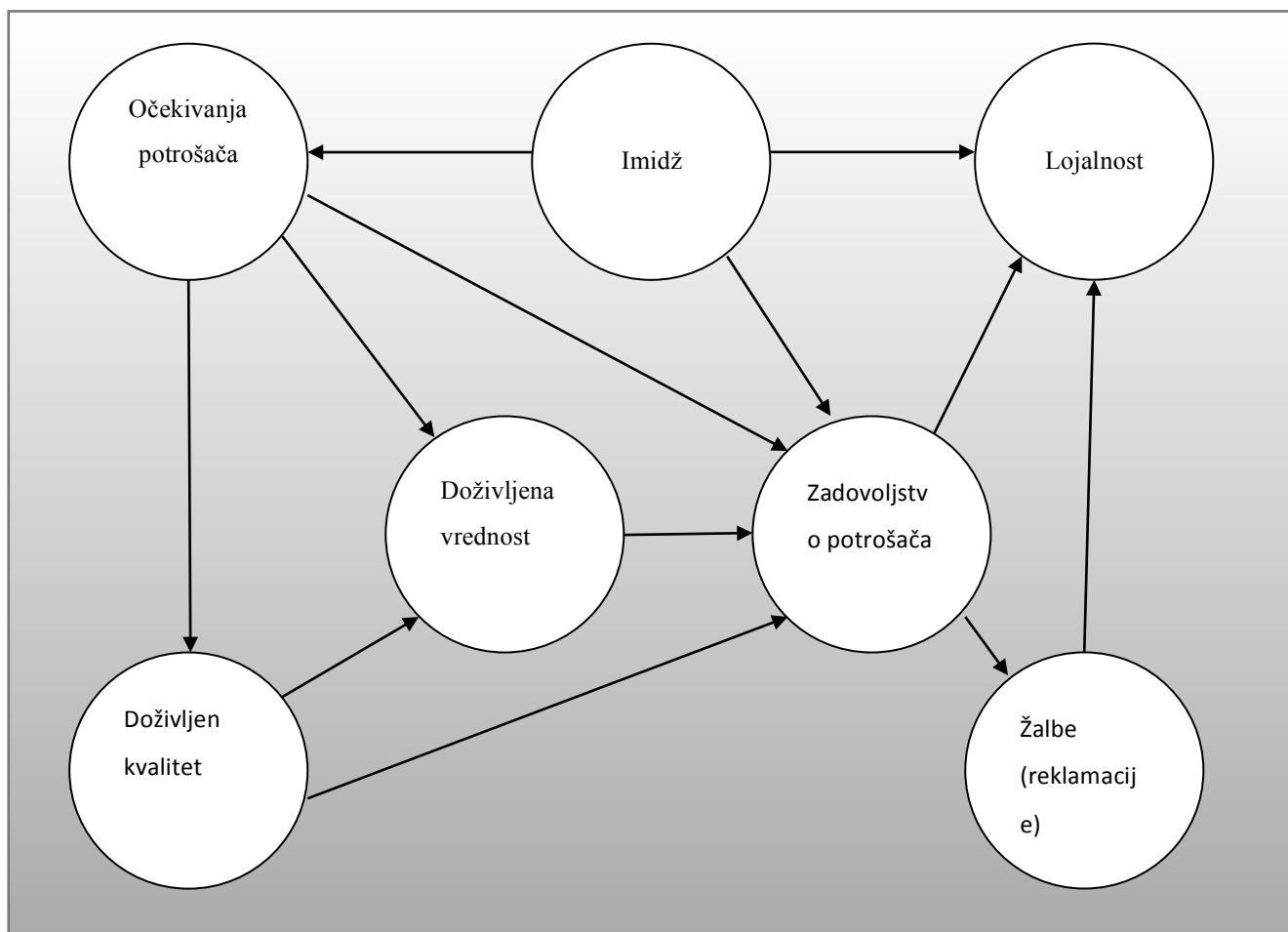
Danas je u opštoj upotrebi model potpunog menadžmenta kvaliteta (TQM), koji i sam ima drugačija značenja za različita preduzeća. Analiziranjem brojnih definicija i značenja, dolazi se do određenja *potpunog menadžmenta kvaliteta* kao efikasnog sistema koji objedinjuje napore različitih grupa u okviru organizacije na razvoju, održavanju i poboljšanju kvaliteta,

kako bi proizvodnja i usluge omogućili potpuno zadovoljavanje potrošača. Merenje zadovoljstva sprovodi se, uobičajeno, anketiranjem onih kupaca koji su imali zadovoljstvo kupovine i upotrebe proizvoda ili usluge.

Model koji je korišten za ispitivanje nivoa zadovoljstva potrošača koji koriste usluge turističkih objekata koji su članovi klastera Palić-Subotica je *Evropski indeks satisfakcije potrošača (ESCI)* (slika 7) čiji su osnovni ciljevi razvoja i primene ekonomske prirode:

- Ekonomska stabilnost
- Prihod
- Blagostanje
- Ekonomske veze.

Slika 7. ESCI model



ESCI predstavlja osnovu za praćenje zadovoljstva korisnika tokom vremena jer zadovoljstvo potrošača utiče na konkurentnost, a samim tim i na profitabilnost turističkog subjekta. Organizacije mogu da koriste podatke iz indeksa za ocenu lojalnosti potrošača,

identifikaciju potencijalnih prepreka na tržištu, predviđanje povećanja investicija i tačno određivanje oblasti u kojima očekivanja korisnika nisu ispunjena. ESCI čine sedam latentnih promenljivih veličina (Bayol, Foye, Tellier, & Tenenhaus, 2000, pp. 361-375):

1. Doživljen kvalitet proizvoda/usluga
2. Očekivanja korisnika
3. Doživljena vrednost
4. Zadovoljstvo korisnika
5. Lojalnost korisnika
6. Imidž
7. Žalbe (reklamacija) korisnika usluga

Na različite načine moguće je iskazati i meriti novi zadovoljenosti korisnika određenih proizvoda ili usluga, ali je suština definisati šta na njih utiče da se vrate istim pružaocima usluga i iznova ih koriste.

## **DESTINACIJA I KLASER IZ UGLA MENADŽMENTA**

### ***PARTNERSTVO U KLASERU***

Turizam je oduvek bio, pa je tako i danas ostao usko povezan sa drugim ekonomskim granama. Štaviše, bez učešća nekih delatnosti iz drugih grana, razvoj turizma i odvijanje turističkih delatnosti ne bi bilo moguće. Partnerstva se sklapaju prvenstveno radi smanjenja pojedinačnih troškova i povećanja koristi, odnosno prihoda. Partnerstva sklapaju preduzeća ili firme iz istih, ali i različitih ekonomskih grana. Najčešći razlozi sklapanja partnerstva su smanjenje troškova, međusobno pomaganje, lakši proboj i promocija na ionako prenatrpanom tržištu, stvaranje novih ideja korisnih za oba partnera ili više njih, lakše savladavanje prepreka na tržištu, veća konkurentnost, proširenje i na kraju ono što motiviše svaku ekonomsku aktivnost – ostvarenje većeg profita.

Najčešće se sklapaju partnerstva između putničkih agencija, hotela i raznih prevoznika. Kroz partnerstvo oni dobijaju lakši zajednički nastup i promociju na tržištu. Oni zajedno dogovaraju najoptimalniju cenu za svakog pojedinačno, promociju zajedničkog proizvoda i prodaju taj proizvod, te na kraju raspodeljuju prihode. Treba pomenuti i udruživanja

preduzeća iz istih grana. Na primer, dva hotelska preduzeća se udružuju, nastupaju pod istim imenom, smanjuju ili raspodeljuju troškove istog pojedinačnog poslovanja, posluju na isti način i međusobno donose pravila, obaveze i raspodelu prihoda.

*Partnerstvo* je ključna reč za budućnost turističke industrije i turizma uopšte. Dolazi vreme kada će se svako baviti svojim poslom: hotelijer kvalitetom usluge, agencije prodajom, turističke organizacije regija destinacijskim menadžmentom, a nacionalna turistička organizacija boriće se za stvaranje što boljeg imidža u svetu... Uglavnom, partnerstvo je danas neizbežan trend u poslovanju koji smanjuje troškove i pospešuje poslovanje preduzeća iz istih ili različitih grana radi unapređivanja i poboljšanja poslovanja, te je sigurno jedna od najboljih ideja današnjeg razvoja poslovanja.

Turističke destinacije predstavljaju, između ostalog, mnoštvo iskustava i mogućnosti koji svi zajedno stvaraju konkurentan klaster. Lanac vrednosti u turističkom sektoru počinje izvan destinacije, gde se ideja o putovanju uobličava i pretvara u odluku o putovanju. Prema tome, partnerstvo treba da omogući turističkom partneru da se nađe u brojnim vezama u lancu vrednosti i van same delatnosti. Važno je istaći da mogućnosti za partnere nisu samo u organizacijama koje se tradicionalno smatraju vezanim za turističku delatnost, već treba razmišljati kreativno o mogućnostima partnerstva sa netradicionalnim delatnostima.

Prema analizama Poslovnog saveta Svetske turističke organizacije (UNWTO), glavna oblast za saradnju i partnerstva u turizmu jeste marketing i, posebno, promocija. Marketing, naročito na međunarodnim tržištima, je izuzetno skup i partnerstvo pruža mogućnost da se objedine ograničena sredstva. Druge zajedničke oblasti za saradnju su razvoj proizvoda i infrastrukture, obrazovanje, usavršavanje i investicije.

U literaturi se navode sledeći najčešći motivi partnerstava u turizmu:

- *Razvoj proizvoda*: očuvanje i uvećanje resursa, postavljanje standarda kvaliteta, razvijanje atraktivnosti, tematskih parkova, smeštajnih kapaciteta, obezbeđenje tehničke podrške za programe razvoja novih proizvoda, održivi razvoj turističkog sektora i dr.;
- *Marketing i prodaja*: unapređenje opšte slike destinacije, unapređenje efikasnosti marketinga, unapređenje pokrivenosti postojećih i osvajanje novih tržišta, uvođenje elektronskog marketinga, zajednički programi istraživanja tržišta, centralni buking;

- *Istraživanje i nove tehnologije*: primena TSA (turistički satelitski računari), povećanje primene tehnoloških novina i novih aplikacija;
- *Razvoj ljudskih resursa*: postavljanje standarda kvaliteta usluga, programi obuke i obrazovanja, unapređenje produktivnosti i inovativnosti;
- *Razvoj infrastrukture*: unapređenje saobraćajne infrastrukture, sredstava i usluga, razvoj telekomunikacionog sistema, vodosnabdevanje, unapređenje javnih sanitarnih i zdravstvenih usluga, ostala infrastruktura;
- *Investicije*: obezbeđenje sredstava za zajedničke projekte, unapređenje kvaliteta usluga, aktiviranje javnih investicija i dr.

Osnovni model poslovanja na destinaciji uz pomoć klastera jeste povezivanje javnog sektora, tehnologije, dobavljača proizvoda i usluga i kanala prodaje, najčešće „incoming“ turističkih agencija, odnosno povezivanje ekonomije manjih preduzeća iz dve ili više regija radi obezbeđenja konkurentnosti na drugim tržištima. Na taj način destinacije koristeći komunikacije, tehnologije i ulaganja lokalnih inputa sa različitih područja i raznih klastera razvijaju svoje poslovanje i razvijaju se globalno. U te svrhe, često, veoma važnu ulogu ima i sopstveni brend, poznatost destinacije, koji lakše prodaju turistički proizvod koji dolazi sa te destinacije. S druge strane, ovim konceptom, privredni subjekti u okviru klastera se brže razvijaju, primenjuju savremene metode rada i pod savremenim menadžmentom crpe maksimum iz tržišnog okruženja, a ekonomija destinacije dobija konkurentne prednosti u odnosu na druge.

To nas dovodi do centralnog pitanja opstanka i razvoja svake destinacije, a to je njena konkurentnost. Konkurencija između turističkih destinacija smatra se jednim od oblika ispoljavanja globalne konkurencije, tj. nove ekonomske konkurencije u 21. veku. Razmatranje pitanja konkurentnosti turističke destinacije počiva na stavu da je iskustvo, odnosno doživljaj koji turista stiče u destinaciji, fundamentalan proizvod u turizmu. U skladu sa tim, konkurencija u turizmu se usredsređuje na turističku destinaciju. Naravno, konkurencija postoji i između proizvoda pojedinih preduzeća u oblasti turizma, ali je ova vrsta konkurencije zavisna od primarnog izbora, odnosno od izbora koji turisti vrše u odnosu na konkurentne turističke destinacije.

Pod konkurentnošću turističke destinacije treba posmatrati njenu sposobnost da obezbeđuje bolja iskustva za posetioce. To podrazumeva povećanje turističke potrošnje i

profita davalaca usluga kroz povećanje kvaliteta ponude. Konkurentnost pojedinih proizvoda znači biti sposoban prodati sopstveni proizvod i uslugu brže od ostalih uz postizanje boljih finansijskih rezultata. Stoga se analiza konkurentnosti može provoditi na nivou destinacije, ali i na nivou turističkog proizvoda ili privrednog subjekta kao nosioca proizvoda ili usluge.

Koncept turističke destinacije temelji se na razvijanju odnosa između organizacija, odnosno njihovom umrežavanju (networking), ili grupisanju (clustering), u cilju formiranja destinacijskih veza, obično pokrivajući širok obim komplementarnih, kao i konkurentskih operatera, javno-privatnih veza i multisektorskih partnerstava. Kontinuirani razvoj inter-organizacionih veza u destinacijama potvrđuje teoriju da učesnici nisu samo-dovoljni, već im je neophodna podrška od strane drugih grupa ili organizacija iz svog okruženja. To podrazumeva da često postoji visok stepen zavisnosti između odredišnih aktera. Polazna tačka našeg razmišljanja je stoga da saradnja i partnerstva subjekata na destinaciji i rezultati njihovih nastojanja i dometi zajedničkog rada, nude glavno objašnjenje za uspešan razvoj destinacija.

## ***PRIMERI EVROPSKIH TURISTIČKIH KLASTERA***

### **Španija:**

Pomoć evropskih strukturnih fondova za formiranje klastera

Ulaganje touroperatora i drugih investitora u klastere

Franšiza kao oblik rasta i razvoja

1991. godine - Prvi klaster u Kataloniji (Costa del Sol i Costa Brava), kasnije i kultura, skijalište.

1992. godine - Saradnja španskih i holandskih klastera

### **Italija:**

Klaster Milanska regija: biznis i kulturni turizam

Klaster Sanremo i okolina: odmorišni i primorski turizam

Klaster Venecija: kulturni turizam

Klaster Toskana: banjski turizam

Klaster La Brio: ruralni turizam

**Austrija:**

Jak je Wellness klaster

**Nemačka:**

Jaki klasteri u banjskom, zdravstvenom i wellness turizmu

**Belgija:**

Briž: jak klaster banjskog i wellness turizma

**Rumunija:**

Karpati: Tematski klaster divljih životinja (medved, vuk, ris)

**Mađarska:**

2000. godine formiran prvi kalster

Danas ih ima 21 (dominantno turizam i rukotvorine)

Najjači klaster: Panonski termalni klaster

Saradnja sa Austrijom: Transdunavski termalni klaster

**Poljska:**

Lubleska oblast: agro-turistički klaster

Prilagođavanja marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu

**Turska:**

Oblast Istambula: Sultanhmet klaster (MICE i kultura, zabava i razonoda)

**Hrvatska:**

Klaster Zagreba i Slavonije

Klaster u Dalmaciji- udruženi porodični i mali hoteli

Turistički klaster Istre

**Slovenija:**

2002. godine započete inicijative za formiranje klastera

Danas 8 klastera

Dolenjska oblast: banjski, zdravstveni i wellness turizam, festivali, vino, kultura i sl.



## ***Klasteri u Vojvodini***

Rešenjem Pokrajinskog sekretara za privredu Izvršnog veća AP Vojvodine od 27. oktobra 2006. godine, formiran je Tim za edukaciju preduzetnika i privrednih subjekata na programu razvoja klastera u AP Vojvodini. Tim je sastavljen od predstavnika Sekretarijata za privredu, Univerziteta, kao i klastera Jato iz Subotice i Memos iz Indije.

Iskustvo zemalja u okruženju potvrđuju da je klasterizacija jedan od modela uspešnog privrednog razvoja i da se sprovodi putem geografskog ili granskog grupisanja proizvodnih i uslužnih delatnosti kao i obrazovnih, lokalnih ili državnih institucija i sl.

Povezivanje preduzeća u Klaster omogućuje svim učesnicima, a posebno malim i srednjim preduzećima:

- proširenje tržišta,
- rast produktivnosti,
- prednost pri izlasku na tendere,
- pristup fondovima za razvoj i povoljnijim kreditima,
- zajedničko ulaganje u razvoj,
- ravnopravan – partnerski odnos u sklapanju ugovora sa domaćim i inopartnerima,
- snižavanje troškova za obuku,
- marketinško delovanje,
- usaglašavanje i uvođenje standarda itd.

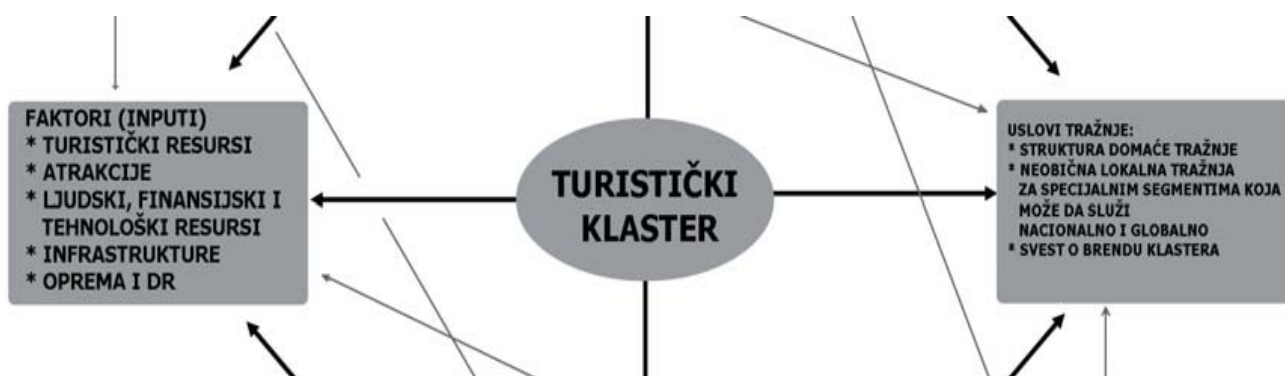
Pokrajinski sekretarijat za privredu, putem tima za edukaciju preduzetnika i privrednih subjekata na programu razvoja klastera u AP Vojvodini aktivno je uključen, počev od 2007. godine. Ovaj Sekretarijat podstiče razvoj klastera, kako uticajem na zakonsku regulativu, organizovanjem seminara i radionica, tako i subvencijama.

Upućen je i poziv preduzetnicima, privrednim subjektima, udruženjima, lokalnim samoupravama u AP Vojvodini da aktivno učestvuju u realizaciji ovog projekta i da, u skladu sa svojim planovima lokalnog privrednog razvoja, podstaknu razvoj novih klastera ili pomognu funkcionisanje već postojećih, kako bi se pozitivni efekti klasterizacije privrede osetili što pre u AP Vojvodini.

## Formiranje turističkih klastera

Strategijom razvoja turizma Republike Srbije do 2015. godine predviđeno je formiranje turističkih klastera radi uspešnijeg pozicioniranja Srbije kao relevantne destinacije na međunarodnom turističkom tržištu koji zadovoljavaju opšte ciljeve (slika 8). Ovom strategijom su definisani osnovni klasteri: 1. Vojvodina; 2. Beograd; 3. Jugozapadna Srbija; i 4. Jugoistočna Srbija.

Slika 8. Turistički klaster



Formiranjem klastera, kao najšire funkcionalno-tržišne i prostorne celine turizma Srbije postiglo bi se organizaciono pojednostavljevanje regionalnih turističkih marki isticanjem opštepoznatih geografskih pojmova, diferencirano pozicioniranje klastera na tržištu, efikasnije delovanje na atraktivnost, marketing, produktivnost i upravljanje destinacijama. Strategijom predviđen raspored karakterističnih klastera u Republici Srbiji nije zasnovan na administrativno-upravnim granicama koje aktuelno postoje unutar zemlje, nego na racionalnim uporištima u različitim oblicima ekonomije iskustva, koji se u pojedinim delovima zemlje mogu razviti.

Institucionalna infrastruktura za postojanje ovih klastera se postepeno formira, kako kroz već postojeće turističke organizacije Vojvodine i Beograda, tako i kroz Regionalnu turističku organizaciju Zapadna Srbija i kroz nastajuću Regionalnu turističku organizaciju Istočna Srbija. Dalji razvoj ovih klastera treba da bude usklađen sa napretkom u procesu regionalizacije Srbije. Diferencirano pozicioniranje pojedinih klastera sadrži elemente koji ističu, ukazuju i preporučuju sledeće:

- ističu opštepoznat geografski pojam za čije bi se vezivanje Republika Srbija relativno brzo i uz male troškove mogla turistički identifikovati kod inostranih turista;
- ukazuju na proizvode koji se najpre mogu plasirati na međunarodno tržište;
- preporučuju jasnu vezu sa Evropom;
- preporučuju vezu sa kulturnim, duhovnim i emotivnim vrednostima podneblja i ljudi koji stvaraju turističku ponudu u najširem smislu reči.

### ***KLASTER SUBOTICA-PALIĆ – AKTUELNA SLIKA***

Fond turistički klaster Mikroregija Subotica Palić je potpisao Ugovor sa Republičkom Agencijom za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, po programu Podrške klasterima Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja Srbije.

Turistički klaster Mikroregije Subotica Palić je aplicirao sa projektom „Podrška razvoju turističkog klastera Subotica-Palić, baziranog na iskustvu razvoja mikroregija u susednim zemljama“.

Projekat se realizuje u periodu od tri meseca i fokusira se na izgradnju baze podataka o članovima klastera kao i o nosiocima turističke ponude u našem mikroregionu. Članovima se pruža edukacija i edukativni materijal iz sledećih tema:

1. Mogućnost stvaranja prekograničnog proizvoda sa Mađarskom i
2. Turistička marketinška niša, korisnici „ljudi sa specijalnim potrebama“
3. Motivacija i sistem nagrađivanja u sektoru turizma
4. Mikroorganizacije i istraživanje tržišta u turizmu
5. Odnosi i saradnja sa inspekcijskim službama

Uspostavljena je saradnja sa klasterima iz Mađarske, i to sa turističkim klasterom Bekeš, turističkim udruženjem iz Oroshaze pod imenom Gyopásfüdő, klasterom tekstila iz Hodmezövasárhelya i klasterom alternativnih izvora energije ARHEng. U procesu internacionalizacije ustpostavljen je kontakt i sa italijanskim partnerima iz Linjana, regije Đulija-Frulija-Venecija.

Projekat INOCOPESS - Inovativna prekogranična saradnja ekonomija Subotice i Segedina podstiče privrednu saradnju i povezivanje privrednika iz Južne Mađarske Nizije i Severne Vojvodine. Projekat finansijski podržava Evropska Agencija za rekonstrukciju ([www.ear.europa.eu](http://www.ear.europa.eu)) a kofinansira Opština Subotica ([www.subotica.org.yu](http://www.subotica.org.yu)) preko Regionalnog centra za razvoj MSPP Subotica ([www.smer.biz](http://www.smer.biz)).

Prekogranični partner je DARFT, Regionalna razvojna agencija iz Segedina ([www.del-alfold.hu](http://www.del-alfold.hu))

Copyright Nikola Tumbas 1999 – 2011.

Fond turistički klaster mikroregije Subotica-Palić bavi se unapređenjem turizma i ugostiteljstva kao ponude mikroregije. Prilikom osnivanja ovog klastera težilo se da se, pre svega, udruže svi oni koji su zainteresovani i da sve moguće linije finansijskog, stručnog, edukativnog privuku u ovaj region.

Osnovu turističke ponude Subotice i Palića danas čini poslovni i vikend turizam, a u budućosti to bi trebalo da postane i zdravstveni, banjski ili wellness - spa turizam, obogaćen specifičnim proizvodima ruralnog turizma. Veliku šansu predstavlja i kulturni turizam, koji se delimično već razvija. Usluge za razvoj turističke delatnosti se uglavnom usredsređuju na razvoj seoskog, etno, eko, konjičkog, gastro i vinskog turizma koji su najkarakterističniji za ove krajeve.

Glavni ciljevi osnivanja Fonda turističkog klastera mikroregije Subotica-Palić su:

- Unapređenje položaja osnivača i članova Fonda,
- Podizanje kvaliteta usluga i primena standarda kvaliteta,
- Stvaranje konkurentske prednosti, privlačenje inostranih turista,
- Pospešivanje razvoja turizma mikroregije,
- Saradnja u korišćenju resursa turističke destinacije,
- Određivanje vizije razvoja turizma mikroregije,
- Promocija rada Fonda na regionalnom, državnom i međudržavnom nivou,
- Doprinos otvaranju novih radnih mesta u turizmu mikroregije,
- Edukacija i obučavanje stručnih kadrova u turizmu,
- Animiranje ciljnih grupa, poboljšanje turističkih proizvoda, obogaćivanje sadržaja i podsticanje konkurentnosti turističke ponude mikroregije,

- Povezivanje sa turističkim organizacijama Opština, integrisanje znanja, tehnologija i izvora za poboljšanje rada,
- Povezivanje sa drugim oblicima udruživanja na domaćem i ino planu,
- Obezbeđenje podrške privrednom rastu mikroregije, otvaranje novih radnih mesta,
- Poboljšanje privredne strukture mikroregije i podsticanje celokupnog razvoja,
- Ostvarivanje humanitarnih i drugih društveno korisnih ciljeva u skladu sa zakonom i Pravilima Fonda

Specifični ciljevi klastera Subotica-Palić:

- Pomoći unapređenje turističke usluge članica klastera tako da se gosti zadrže umesto prosečno 2, najmanje 3 dana u mikroregiji,
- Generisati ideje, projekte, saradnju sa drugim domaćim i ino partnerima, da se u regionalnom razvoju oseti multiplikativni efekat turizma na ostale grane privrede.

Članovi Fonda mogu biti pravna i fizička lica, koja prihvataju ciljeve i zadatke ovog Fonda utvrđene Pravilima i aktivno učestvuju u ostvarivanju programa rada. Pravno lice koje je član Fonda biće predstavljeno jednim predstavnikom u Skupštini Fonda. Zbog specifičnosti u izdavanju smeštajnih kapaciteta u turizmu i fizička lica koja se bave ovom delatnošću mogu biti članovi Fonda.

Službeni podaci o Fondu na dan 1.6.2011:

FOND TURISTIČKI KLASER MIKROREGIJE SUBOTICA-PALIĆ

24413 Palić, Kanjiški put 17a

024/753-121

Predsednik Skupštine: Velimir Stefanović, ravel@eunet.rs

Predsednik Upravnog Odbora: Goran Gabrić, majkinsalas@gmail.com

Direktor klastera: Izabel Lanji Hnis izabellanji@gmail.com

Ostvarivost ciljeva:

- Kratkoročno - kroz projektne aktivnosti,
- Dugoročno - preko veze sa Master planom Palić i investicijama.

Osnovu marketing strategije klastera treba da sačinjava strategija diferenciranja turističkog proizvoda i nuđenje različitih doživljaja. Glavni atributi marketing plana treba da budu:

- Strategija poslovnog portfolija, odnosno razuđena struktura turističkih proizvoda,
- Sopstvena tržišna strategija, tj. strategija nastupa na tržištu,
- Specifični marketing programi i
- Politika distribucije i podela marketinških zadataka sa Turističkom organizacijom Srbije, kako bi se izbeglo gubljenje energije i finansijskih resursa.

Cilj ovakve strategije predstavlja privlačenje snažnog miksa gostiju sa lokalnog, regionalnog, nacionalnog i međunarodnog tržišta, i to kroz:

- Povećanje ukupnog broja posetilaca,
- Maksimiziranje doživljaja gostiju kroz višestruki izbor smeštaja, atrakcija i usluga (povećanje dužine boravka i potrošnje),
- Doprinos disperziji gostiju (prostorna i sezonska),
- Omogućavanje visokog zadovoljstva posetilaca.

Iako većina članica klastera uspešno rade na tržištu kao samostalna preduzeća, njihova saradnja, kao i u većini klastera u Srbiji, nije na zadovoljavajućem nivou. Saradnja se uglavnom odvija kroz zajedničko razmatranje poslovne problematike i zajedničke promotivne nastupe. S obzirom da je u pitanju klaster koji nije tako davno formiran (2008), on još uvek nije bio u mogućnosti da pruži konkretne efekte na rast produktivnosti i konkurentnosti, niti na nivou udruženih turističkih preduzeća i preduzeća komplementarnih delatnosti, niti turističke destinacije, odnosno mikro-regije. Brojne studije ukazuju da je klasterima neophodna decenija, pa i više, da razviju svoju dubinu i konkurentsku prednost. U dosadašnjoj fazi razvoja turističkog klastera realno je bilo očekivati izvesne uštede objedinjavanjem nekih poslovnih funkcija, zajedničkim nastupima na domaćim i međunarodnim sajmovima ili zajedničkim promotivnim aktivnostima. Tek sa proticanjem vremena i jačanjem funkcija klastera, može se očekivati i razvoj zajedničkog turističkog proizvoda i rast konkurentnosti uključenih članica i turističke destinacije mikro regije Subotica-Palić.

Tržišno pozicioniranje klastera treba vezati za razvojnu viziju turističkog kompleksa „Palić“ po kojoj ova destinacija treba da postane konkurentna sa sličnim jezerskim/banjskim destinacijama Srednje Evrope. Razviće se moderna hotelska i druga smeštajna ponuda, aktivnosti i usluge na nivou od 4 zvezdice i obezbediti poslovanje tokom cele godine. U realizaciji ove vizije ostvariće se puna saradnja javnog i privatnog sektora, a u cilju obezbeđenja održivog razvoja na dugi rok. Primeniće se svetski relevantna metodologija

planiranja i razvoja turističkih projekata i konkurentski/transparentan pristup u akvizicijama investitora i u operativnom menadžmentu. Palić će time postati deo konkurentskog kruga destinacija u Srednjoj Evropi.

Palić će biti prepoznatljiv (u zemlji i u inostranstvu) kao celogodišnja banjska i velnes destinacija koja takođe naglašava sadržaje za održavanje sastanaka, insentiv boravke i događaje, a posebno izgrađuje svoj sportski profil. Kroz svoju zaštićenu prirodnu i kulturnu okolinu, Palić će nuditi jedinstvene usluge u sledećim ključnim područjima iskustva<sup>2</sup>:

- Banja/velnes,
- Sastanci, konferencije, insentivi i događanja,
- Okupljanje i održavanje porodičnih veza,
- Letnje i zimske sportsko/rekreativne aktivnosti,
- Kultura, nasleđe, gastronomija.

U svom tržišnom pozicioniranju, Palić će posebno naglašavati sledeće:

- Usmerenje na vrednosti iskustvenog pozicioniranja kroz pažljivu izgradnju celovitog lanca vrednosti (profesionalna specijalizacija),
- Stvaranje emotivnog naboja i razloga za ponovni povratak na Palić (lojalnost potrošača),
- Jedinstvenu interakciju svih elemenata i koncepata kroz model male jezerske rivijere,
- Separatni dostup različitim područjima iskustva.

U početku poslovanja klastera, preduzeća uglavnom nisu dovoljno pripremljena da započnu ozbiljniju saradnju i da sagledaju sve prednosti udruživanja. U fazi uspostavljanja, klaster je opterećen novim, drugačijim problemima od onih koji se sreću u preduzećima. Pre svega, opterećenost menadžmenta postizanjem tekuće efikasnosti sopstvenog preduzeća dovodi do nedostatka informacija i obaveštenosti, nedostatka autoriteta i poverenja ili nedostatka vizije o mogućnostima rasta i razvoja, kao i prepoznavanja i procene poslovnih izgleda i rizika. Saradnja između preduzeća i organizacija koje ih podržavaju se ne postiže lako, ali postoje neki pozitivni znaci koji daju nadu da će to u budućnosti biti moguće ostvariti.

---

<sup>2</sup> Projekt razvoja turističkog kompleksa „Palić“, Horwath Consulting Zagreb, 2006.

Ocenjuje se da su osnovni faktori uspeha tj. faktori koji doprinose uspešnom razvoju klastera:

- Postojanje funkcionalnih mreža i partnerstava,
- Postojanje jake stručne osnove (ljudski kapital),
- Odgovarajuća fizička infrastruktura,
- Jaka preduzetnička kultura i
- Pristup izvorima finansiranja.

Potrebno je istaći i uticaj lokalne politike na razvoj klastera. Model socijalne mreže je odgovarajući okvir za razumevanje uticaja lokalne uprave u procesu uspostavljanja i razvoja klastera. Ključnu komponentu lokalne samouprave, uzimajući u obzir proces umrežavanja, čini „organizacioni kapital“, odnosno njenu sposobnost da uz pomoć učesnika u razvoju klastera stvara nove ideje i razvija i primenjuje politiku koja će stvarasti uslove za razvoj klastera. Lokalni organizacioni kapacitet manifestuje se kroz: postojanje lokalne/regionalne vizije i strategije za klaster, učešće članova klastera u stvaranju politike klastera i nivo društvene/političke podrške za razvoj klastera. Ovi faktori u dosadašnjem periodu takođe nisu došli do punog izražaja.



## DEO II - PROJEKTNI ZADATAK I TOK ISTRAŽIVANJA

### CILJ I ZADACI PROJEKTA

Projektni zadatak je u formi mikro istraživanja aktuelnog trenutka turističke atraktivnosti članova Fonda "Turistički klaster mikroregije Subotica – Palić" u trenutku ugovaranja projekta (april – jul 2011). Projektni zadatak je koncepcijski smeštenb u okvir projekta razvoja turističkog kompleksa Palić, projekta Javnog preduzeća "Palić – Ludoš" (slika 9).

Slika 9: Sa prezentacije projekta «Palić – Ludoš», jun 2011, prezentator mr Izabel Lanji Hnis



Granice klastera ne prate administrativne granice opština, okruga, država. Njihove granice su dinamične i prate pojavu i nestajanje različitih organizacija. Prema Porteru, klaster geografski može obuhvatati površinu od jednog grada pa sve do cele države ili nekoliko susednih država. Obuhvataju najrazličitije delatnosti (heterogeni). Primenjivi su na turizam, zato što je sama 'industrija putovanja' izuzetno difuzna – sastoji se od velikog broja

različitih proizvoda i usluga (hoteli, avio prevoznici, restorani, specijalizovane prodavnice i prodavnice robe široke potrošnje itd.)

Suština razlika između koncepta "umrežavanja" i koncepta "klaster" povezivanja je data u tabeli 3.

Tabela 3: Razlike između mreže i klastera

Mreže	Klasteri
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predstavljaju horizontalno povezivanje,</li> <li>- Zasnivaju se na ugovorima,</li> <li>- Broj članova u mreži je ograničen,</li> <li>- Omogućuju firmama pristup specifičnim uslugama po nižoj ceni,</li> <li>- Olakšavaju firmama angažovanje u složenim odnosima proizvodnje,</li> <li>- Zasnovane su na odnosima saradnje,</li> <li>- Imaju zajedničke poslovne ciljeve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Povezivanje u svim pravcima</li> <li>- Zasnovani su na socijalnim vrednostima koje podrazumevaju poverenje i reciprocitet</li> <li>- Poseduju "otvoreno članstvo"</li> <li>- Privlače neophodne specifične usluge na svoja područja;</li> <li>- Stvaraju potrebu za više firmi sa istim i srodnim sposobnostima,</li> <li>- Iziskuju saradnju i konkurenciju,</li> <li>- Imaju kolektivne vizije</li> </ul>

Izvor: Rozenfeld, 2001

Predviđen razvoj po klasterima u strategiji razvoja turizma Republike Srbije je podeljen po regijama:

- Vojvodina
- Beograd
- Jugoistočna Srbija
- Jugozapadna Srbija

Osnovni koncept klastera jeste:

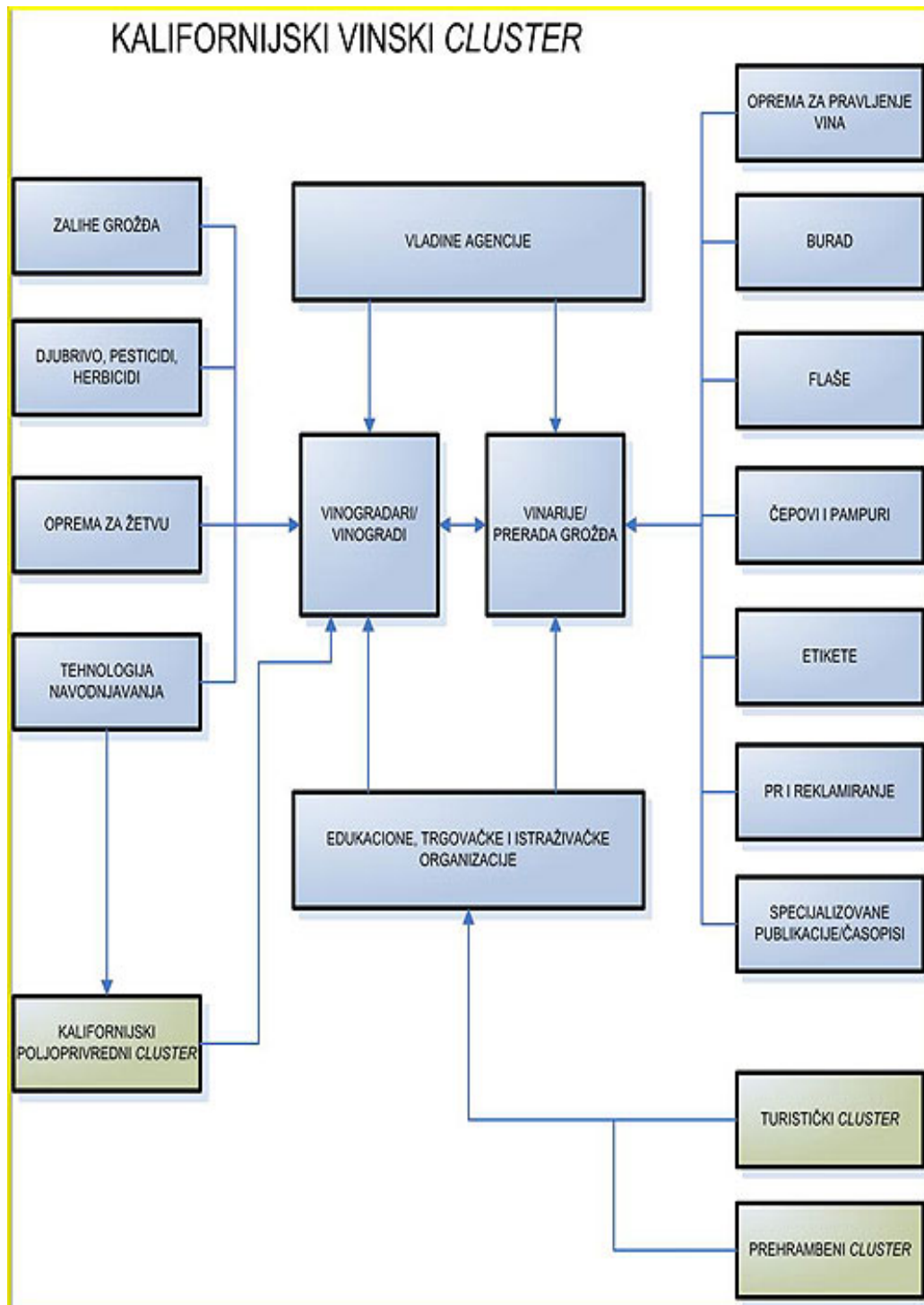
- Diferencijacija u cilju stvaranja doživljaja za turiste.
- Klasteri treba da budu različiti i da ne konkurišu između sebe.
- Bitna je saradnja između klastera tzv. "cross seling".

Klaster imaju i cilj da se brže (optimalno) razvijaju turistički proizvodi sa zatečenom infrastruktorom, resursima u cilju poboljšavanja kvaliteta:

- Vojvodina – turizam posebnih interesa i nautički turizam
- Beograd – gradski odmori ('city break'), poslovni turizam + MICE, događaji, nautika, kružna putovanja
- Jugoistočna Srbija – planine i jezera, zdravstveni turizam
- Jugozapadna Srbija – planine i jezera, ruralni turizam, zdravstveni turizam, posebni interesi, događaji

Navodimo primer vinskog klastera Kalifornije koji predstavlja dobar primer povezivanje privatnog preduzentištva, interesa javne uprave i države, naučnih institucija i proizvođačkih kapaciteta u funkciji potreba ovog klastera (slika 9).

Slika 9: Primer vinskog klastera Kalifornije



Izvor:  
Porter, M.E. "Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, Vol. 76, Issue 6

Deo poslovanja ugostiteljstva kao deo turističke ponude jeste i pekarska industrija u formi posebnog klastera (Budimlija, 2010). Autorka navodi primere Somborskih salaša koji je osnovan 2008. godine sa ciljem afirmacije turističke ponude somborskih salaša, kao i povećanje kvaliteta i kvantiteta proizvodnje organske hrane na području zapadno- i južnobačkog okruga.

Jedan od zadataka klastera je aktivnije učešće članica primenom metoda biznis inkubatora (Republika Crne Gore, 2005).

Glavni cilj i ideja projekta se zasniva na uočenoj potrebi da se izvrši evaluacija i kontrola stanja atraktivnosti i tržišne pozicioniranosti turističke ponude članova klastera parka Palić, a u funkciji izdvajanja ključnih faktora koje je potrebno unaprediti ili prevazići sa ciljem unapređenja plasmana i zadovoljstva potrošača.

Na bazi prethodnog upita za projekat se prijavilo 12 članova klastera koji će biti ispitanici. Kasnije je proširen broj istraženih članica i u trenutku realizovanog istraživanja obuhvaćeno je 15 članica od 34.

Projekat je obuhvatio sledeće članove sa sledećom strukturom:

- jedno mešovito turističko preduzeće (2 restorana i 2 hotela – Ellite Palić)
- jedan salaš (Majkin salaš)
- dve vile (Stars, Palićka kruna)
- dve turističke agencije (Eco travel, Bogaz)
- šest hotela (Patria, Prezident, Mayur, PBG hotel, Vinski dvor, Royal Crown)

U tom cilju plan projekta je konstituisan kroz sledeće osnovne zadatke i faze: Izvršiti mikro istraživanje (analitičko-sintetičko) sa osnovnim ciljem "Šta članovi fonda-klastera treba da preduzmu radi dužeg zadržavanja gostiju i njihovog privlačenja u mikroregiju Subotica-Palić"?

Istraživanjem je postavljeno kao zadatak da se uradi sledeće:

- sačiniti snimak stanja postojećih usluga kod članova klastera koji će učestvovati u istraživanju, evidentiranje ključnih jakih i slabih tačaka prisutnih kod većine članica-ispitanika,
- ispitati zadovoljstvo i potrebe turista koji dolaze u mikroregiju tehnikama istraživanja (anketa, ingtervj, upitnik) kod članova klastera koji će učestvovati u istraživanju,
- obrada materijala te prezentacija rezultata istraživanja u obliku pisanog elaborata,
- predavanje i organizacija radionice sa prikazivanjem studija slučajeva za sve članove klastera iz ugla komparativne analize (šta su slični regioni uradili na polju inovacija ponude) te transfer znanja po metodi najbolje prakse,
- studijsko putovanje za članove klastera (u trajanju o jedan dan), što nije predmet Ugovorene aktivnosti.

Kontakti su obavljani sa direktorkom klastera mr Izabel Lanji Hnis i saradnikom Atilom Dunderskim kao i sa članovima klastera koji učestvuju u istraživanju.

Na osnovu projektnog zadatka investitora, ovakva vrsta projekta nije rađena za potrebe mikroregije Subotica-Palić te predstavlja jednu vrste originalnosti.

Dopunski cilj istraživanja jeste identifikacija uslova: za nastavak projekta kroz reinženjering (restruktuiranje) marketing aktivnosti klastera i članova klastera, kao i uslova da članovi klastera vode preciznu evidenciju poseta u skladu sa ovim projektom koja bi se analizira u ex-post periodu (kao deo follow-up aktivnosti).

## IDENTIFIKACIJA PROBLEMA

Projekat je zasnovan na savremenom pristupu profilisanja tržišne pozicioniranosti i profilisanja kompetitivnosti svih privrednih subjekata u cilju postizanja boljih poslovnih rezultata i veće vidljivosti. Projekat je zasnovan i na potrebi veće kohezije članica Klastera kao i potrebi ispitivanja i unapređivanja intersektorske i partnerske saradnje unutar Klastera kao i Klastera sa drugim privrednim subjektima u cilju postizanja veće atraktivnosti svih vrednosti destinacije. Razlozi za ovakve ciljeve leže u sledećem:

- probirljivost potrošača
- pojavljivanje stalno novih turističkih destinacija te povećana konkurencija okolnih lokalnih destinacija unutar i van zemlje
- otvaranje turističkog tržišta i prestanak ograničenja u turističkoj pokretljivosti, na bazi čega se očekuje otvaranje destinacije prema spoljnjem šire-regionalnom okruženju
- povećanje svesti lokalnog stanovništva i celog turističkog tržišta tražnje o potrebi višestrukih turističkih putovanja tokom godine
- projekat bi trebao da zadovolji primarne potrebe ponuđača turističkih usluga da istraže zadovoljstvo svojih potrošača i sagledaju dobre i loše strane, kao i šanse i pretnje iz okruženja
- projekat je namenjen osavremenjavanju turističke ponude mikroregije Subotica-Palić
- pored ekonomskog jačanja članica klastera mikroregije, očekuje se i jačanje političke svesti o potrebi subvencija ovakvog načina organizovanja turističkih entiteta.

Ciljna grupa projekta u smislu rezultata projekta su članovi klastera mikroregije Subotica-Palić radi obezbeđenja uslova privlačenja turista i njihovog dužeg zadržavanja na tom lokalitetu kao pogranične oblasti što može da ima prednost u odnosu na druge regije.

Ukoliko članice klastera prepoznaju vrednosti rezultata ovog projekta, potrebno je njihovim marketinškim aktivnostima obavestiti širu javnost lokalne zajednice a i drugim sredstvima (medijska kampanja, PR aktivnosti, Web marketingom) o kapacitetima koje se nude od strane članica klastera.

*Pretpostavke od kojih se pošlo u istraživanju su da se osnovni cilj projekta može se zadovoljiti kratkoročnim i dugoročnim aktivnostima u realizaciji ciljeva.*

Rizik realizacije ovog projekta:

1. Slab odziv članova klastera te slab uzorak za analizu rezultata istraživanja
2. Slab i nedovoljan uzorak potrošača, posetilaca – ovaj mogući nedostatak bi se prevazišao dodatnim istraživanjem i intervjuisanjem slučajno odabranih radnika organizacija-ispitanika o njihovim stavovima u pogledu zadovoljstva posetilaca i ranijih iskustava. Pregled knjige gostiju.

Kratkoročni ciljevi: Terenskim istraživanjem dobiće se trenutno stanje poslovanja klastera i njenih članica iz ugla zadovoljstva potrošača, menadžmenta članica i menadžmenta samog klastera. Popis stanja će omogućiti da se vide prednosti i nedostaci samih članica (SWOT analiza) što treba da omogućí razvijanje predloga mera za unapređenje poslovanja na osnovu projektnog zadatka.

Dugoročni ciljevi: Projekat je tako koncipiran da pojedini segmenti istraživanja će biti urađeni sa očekivanjem da će projekat biti nastavljen radi dubinskog istraživanja područja mikro-regije Subotica-Palić iz ugla turizma i sekundarnih delatnosti.

Plan "B" za smamenje rizika realizacije projekta jeste da se komparativnom analizom sličnih mikroregija detektovati po metodi najbolje prakse koje aktivnosti klaster u mikroregiji Subotica-Palić treba da sprovede da bi svi članovi klastera imali koristi u smislu projektnog zadatka: privući turiste i zadržati ih što duže.

Očekivani rezultati projekta su:

- Elaborat sa prikazom teorijske podloge, rezultata istraživanja i smernica za naredna istraživanja
- Stvaranje uslova za generisanje najmanje dva stručna/naučna rada za objavljivanje u odgovarajućim publikacijama
- Okrugli sto: prezentacija rezultata projekta i evaluacija korisnika projekta
- Jačanje imidža TIMS-a kao naučno-istraživačke institucije
- Za organizacije-ispitanike, očekivani rezultati su u dobijanju smernica sa dalje unapređenje poslovanja u domenu kreiranja i plasmana proizvoda i usluga

Za klaster u celini očekuje se da se dobiju osnovni pokazatelji kohezije unutar klastera i izdvajanja ključnih momenata snaga i slabosti zajedničkog delovanja

*Naučne metode i tehnike rešavanja problema:*

- teoretsko razmatranje (eksplorativno istraživanje) projektnog zadatka iz ugla: evidentiranja pokazatelja u funkciji - inoviranje, reinženjering, tržišno pozicioniranje, partnerstvo u klasteru, menadžment proizvoda, zadovoljstvo potrošača i metod najbolje prakse klastera
- snimanje stanja po jedinstvenoj metodologiji (popis portfolia članova klastera) i opservacija planiranim opservatorom
- terenski rad sa unapred metodološki postavljenim alatima:
  - o intervjui za menadžment organizacija-ispitanika,
  - o anketni upitnik za posetioce, potrošače pojedinačnih organizacija i zajedničkih prostora
  - o pregled i ocena vidljivosti organizacija-ispitanika i samog Klastera u internet prostoru
  - o analiza i ocena pokazatelja vidljivih na blogovima rezervacionih sistema (booking.com i sličnih)
- statistička obrada sa tabelarno/grafičkom prezentacijom rezultata istraživanja u programu SPSS
- analiza i sinteza (SWOT i PEST).

## **SNIMANJE STANJA KLASTERA MIKROREGIJE SUBOTICA-PALIĆ**

Istraživanjem je bilo planirano da se sem evaluacije teorije i prakse predmetne problematike izvrši i terensko istraživanje kojim su prikupljeni podaci i informacije neophodni za snimanje stanja članova klastera u funkciji potrebe zaključivanja po postavljenim ciljevima. Takođe je izvršena opservacija prostora u cilju uvida u potrebne elemente atraktivnosti, prostora, i procesa takođe neophodnih za zaključivanje.

Terensko istraživanje i intervjui su obavljani tokom maja i juna meseca, kao i prikupljanje informacija upitnicima.




Na bazi prethodnog upita uzorak istraživanja su bili sledeći članovi Klastera:



## PODACI O ČLANICAMA

Videti Web link





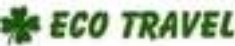
<http://www.klaster.palicinfo.com/clanovi/>


NAZIV	IME I SEDIŠTE FIRME	FOTOGRAFIJA
<b>MALA GOSTIONA (Elite Palić)</b>	ELITTE-PALIĆ DOO ZA TURIZAM I UGOSTITELJSTVO PALIĆ, PARK NARODNIH HEROJA 15, Palić	
<b>GARNI HOTEL PARK (Elite Palić)</b>	ELITTE-PALIĆ DOO ZA TURIZAM I UGOSTITELJSTVO PALIĆ, PARK NARODNIH HEROJA 15, Palić	
<b>DEPADANS JEZERO (Elite Palić)</b>	ELITTE-PALIĆ DOO ZA TURIZAM I UGOSTITELJSTVO PALIĆ, PARK NARODNIH HEROJA 15, Palić	

<p><b>RIBLJA ČARDA (Elite Palić)</b></p>	<p>ELITTE-PALIĆ DOO ZA TURIZAM I UGOSTITELJSTVO PALIĆ, PARK NARODNIH HEROJA 15, Palić</p>	
<p><b>VILA STARS</b></p>	<p>VILA STARS Dubrovačka 58/b, Palić</p>	
<p><b>MAJKIN SALAŠ</b></p>	<p>MAJKIN SALAŠ DOO Salaš 294 , Palić</p>	
<p><b>VILA PALIČKA KRUNA</b></p>	<p>KRUNA BIS COMPANY DOO ZA PROIZVODNJU TRGOVINU TURIZAM I POSREDOVANJE, Sterijina 33, Subotica</p>	



<p><b>HOTEL PREZIDENT</b></p>	<p>ELITTE-PALIĆ DOO Garni hotel Prezident  Olge Penavin 2, Palić</p>	
<p><b>SOBE VINARIJA VINSKI DVOR</b></p>	<p>Vinski Dvor  Hajdukovo bb, Hajdukovo</p>	
<p><b>VINARIJA DIBONIS</b></p>	<p>Vinarija „Dibonis“  Tuk Ugarnice 14 Subotica, Srbija</p>	
<p><b>HOTEL PATRIA</b></p>	<p>“Palić Subotica“  Hotel Patria  Đure Đakovića bb 24000 Subotica, Srbija</p>	

<p><b>HOTEL VILA MAJUR</b></p>	<p>Vila Majur Put Edvarda Kardelja 445 Kelebija</p>	
<p><b>RESTORAN GURINOVIĆ</b></p>	<p>Gostiona Gurinović Bajski put 32, Subotica</p>	
<p><b>HOTEL ROYAL CROWN</b></p>	<p>Vila Royal Crown Somborski put 75, Subotica</p>	
<p><b>PBG HOTEL</b></p>	<p>Garni hotel PBG Harambašićeva19-21, Subotica</p>	
<p><b>AGENCIJA ECO TRAVEL</b></p>	<p>Agencija Eco Travel Trg Oktobarske revolucije 7, Subotica</p>	

<b>AGENCIJA</b> <b>BOGAZ</b>	Bogaz-kulturni turizam  Matka Vukovića 8, Subotica		
---------------------------------	--	--	--

Primenjeni su anketni upitnici razvrstani prema kategorijama poslovanja odnosno prema funkciji::

- Anketa za menadžere
- Anketni upitnik za hotele
- Anketni upitnik za restorane
- Anketni upitnik za salaše
- Anketni upitnik za vile
- Anketni upitnik za vinski podrum
- Posebno su u Excel listovima pripremljeni evaluacioni listovi prema konkretnim poslovnim subjektima.

## DEO III - REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

*Predmet istraživanja:* istraživanje je sprovedeno na tri nivoa. Prvo je izvršena opservacija stanja objekata na terenu, zatim je vršeno istraživanje stavova i zapažanja stručnjaka iz oblasti turizma, tj. menadžera i vlasnika objekata u kojima se vršilo ispitivanje i na kraju su ispitivani stavovi i zapažanja posetilaca pomenutih objekata, kako bi rezultati istraživanja bili što relevantniji. Stručnjacima iz oblasti turizma smatraju se osobe zaposlene u turizmu ili u srodnim delatnostima koje su povezane sa turizmom, a koje su kompetente za ovo istraživanje. Ispitanici koji su boravili u posmatranim objektima su bili heterogeni.

*Vremensko dimenzioniranje predmeta:* opservacija pomenutih objekata vršena je na terenu Subotica-Palić 15. aprila 2011. i 18. aprila 2011.godine. Istraživanje stavova i zapažanja menadžera i vlasnika u ispitivanim objektima vršilo se u trajanju od 7 dana, sa početkom 4. maja 2011. i krajnjim rokom prikupljanja podataka 11. maja 2011.godine. Istraživanje sa ciljem utvrđivanja nivoa zadovoljstva gostiju vršeno je na pomenutoj destinaciji u trajanju od 15. aprila 2011. do 11. maja 2011.godine.

*Prostorno određivanje predmeta:* istraživanje je vršeno na teritoriji opštine Subotica.

*Način istraživanja:* istraživanje je započeto opservacijom stanja u planiranim objektima. Za prikupljanje podataka od strane menadžera i vlasnika objekata korišten je upitnik kao sredstvo za dobijanje relevantnih informacija koji će biti predstavljen kroz SWOT analizu, a za ocenu stepena zadovoljstva posetilaca korištena je tehnika anketiranja. U istraživanju je kao instrument prikupljanja podataka korišten upitnik, a u obrati rezultata odgovarajući statistički postupci.



# **ISTRAŽIVANJE NA TERENU I POSTUPAK PRIKUPLJANJA PODATAKA**

Objekti u kojima se vršilo istraživanje su razvrstani u četiri kategorije:

- hoteli
- vile
- restorani
- salaši.

Izvore podataka sa jedne strane predstavljaju menadžeri i vlasnici objekata i njihovi stavovi prema postavljenim pitanjima. Ovaj uzorak je bio nameran, tj. kontrolisan sa obzirom da su ispitanici birani po unapred utvrđenim kriterijumima. Sa druge strane, pri ispitivanju nivoa zadovoljstva gostiju uzorak je bio slučajan.

Ispitano je 11 menadžera ili vlasnika objekata i 364 gosta. Karakter uzorka nije dovoljno reprezentativan ali zadovoljava osnovni uslov, a to je da predstavlja onaj deo populacije koji poseduje bitne karakteristike populacije koja se istražuje, pa stoga može poslužiti za dobijanje relevantnih podataka u funkciji projektnih zahteva.

Sama organizacija istraživanja odvijala se tako da su ispitanici sami popunjavali upitnike.

## **REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

### ***ANALIZA REZULTATA VEZANIH ZA PROFIL TURISTA I ZADOVOLJSTVO KVALITETOM***

Od osnovnih podataka izvršen je uvid u informacije i podatke koji su u funkciji zaključivanja o strukturi posetilaca, dužini boravka, oceni kvaliteta i preferencija posetilaca. Na bazi tih informacija može se zaključivati o profilu proizvoda i posetilaca, o fazi pricesa razvoja pojedinačnih proizvoda, kao i celog klastera, odnosno uzorka.

Uzorak je nastao neposredno pred Prvomajske praznike i oko Uskrsa sa očekivanjem povišene frekventosti posetilaca istraženi poslovnim subjektima.

Organizacija snimanja stanja je postavljena tako da je zaposleno osoblje predavalo upitnike gostima. Osoblje je dobilo jasne i precizne informacije po kom principu treba da se dele i popunjavaju ankete.

Pored upitnika koje su popunjavali gosti, menadžeri poslovnih subjekata su dobili drugi tip upitnika. Rezultat analize tih upitnika je sažet u SWOT analizi kao deo rezultata istraživanja. SWOT analiza je rađena na bazi informacija koje smo dobili kroz upitnike za menadžere, zatim kroz evaluaciju koju smo sami radili prilikom prvih poseta objektima koji su učestvovali u istraživanju, i naravno na bazi informacija koje smo dobili prilikom direktnih kontakata sa članovima klastera.

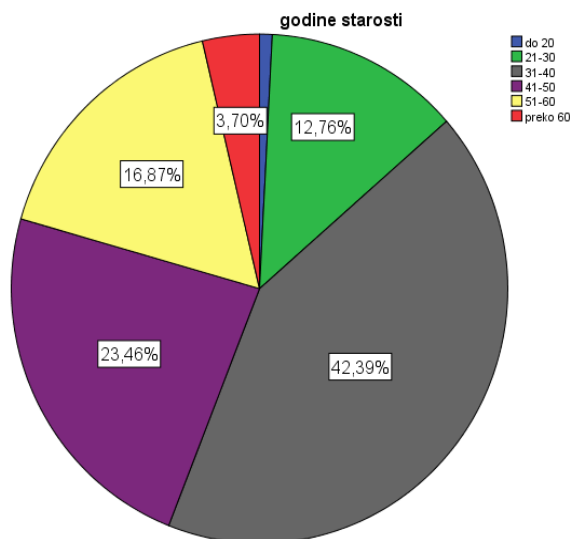
Uzorak broja anketiranih je bio sledeći:

- Hotel Park: 38,
- "Majkin salaš": 33,
- Vila "Majur": 48,
- "Vinski dvor": 49 (kod popunavanja ovih anketnih listića čini nam se da nije do kraja poštovana anonimnost popunjavanja s obzirom da su listići popunjavani istim rukopisom),
- Hotel "Jezero": 43,
- Hotel "Prezident": 49,
- Hotel "PBG": 9,
- Vila "Royal Crown": 23,
- Vila "Palička kruna": 30,
- Vila "Stars": 9,
- Restoran "Gurinović": 14,
- "Riblja čarda" i "Mala gostiona": 32 (popunjene ankete stigle u istoj koverti bez obeležja restorana pa u analizi nije bilo moguće razvrstavanje po subjektima).



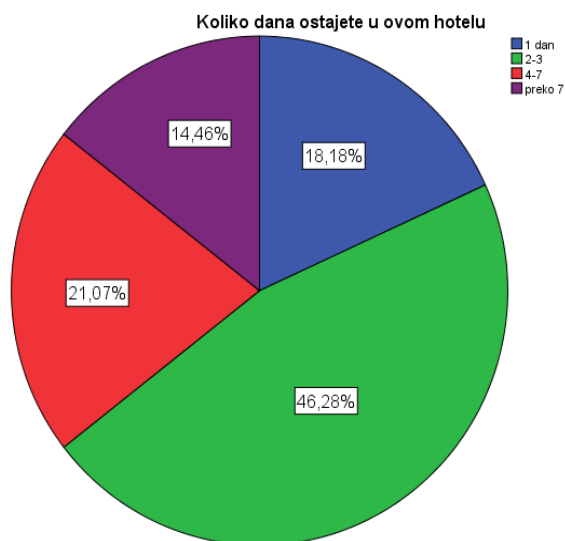
## Poduzorak Hoteli (grafikon 1 i 2)

- Starosna struktura
- Dužina boravka
- Razlog boravka
- Ponovljeni boravci
- Odnos cena-kvalitet
- Kvalitet dodatnog sadržaja



### Grafikon 1, starosna struktura

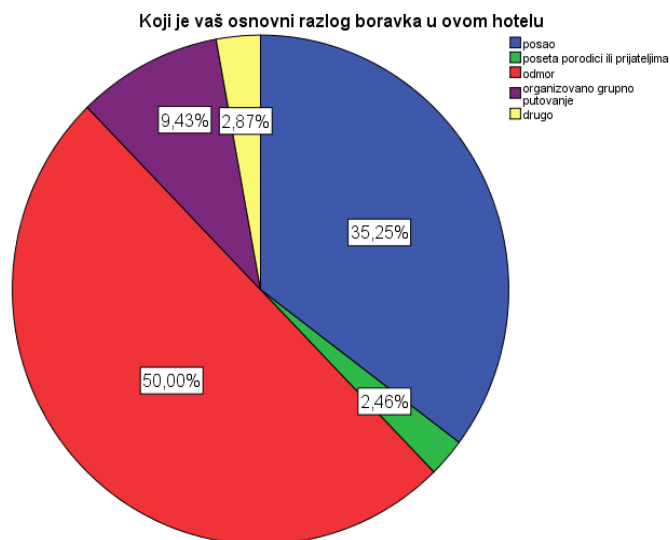
Na grafikonu 1 možemo uočiti da ispitanici pripadaju svim starosnim grupama, ali da dominira grupa između 30 i 50 godina strositi. Čak 75 % ispitanika se nalazi u ovoj grupi. Ova analiza vodi ka zaključku da ciljna grupa, kada su u pitanju hoteli u regionu Palić-Subotica, su upravo osobe od 30-50 godina.



### Grafikon 2, dužina boravka

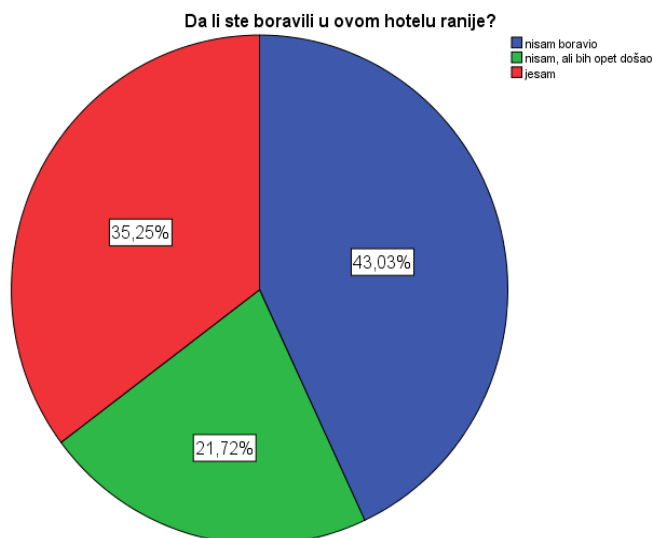
Na sledećem grafikonu 3 možemo videti da čak polovina ispitanika (46%) boravi u hotelima 2-3 dana, njih 21 % boravi od 4-7 dana, a nešto preko 18% samo jedan dan. Preko

60% ispitanika se zadržava kraće od 3 dana i to je svakako loš pokazatelj kada posmatramo iz ugla turističke ponude Palića. Kada je u pitanju Subotica, ovo su korektni rezultati sa aspekta gradskog turizma. Što se tiče Palića, ovo je jasan pokazatelj neophodnosti uvođenja dodatnih sadržaja kako u samim hotelima, tako i na Paliću kao destinaciji, a sve u cilju dužeg zadržavanja gosta.



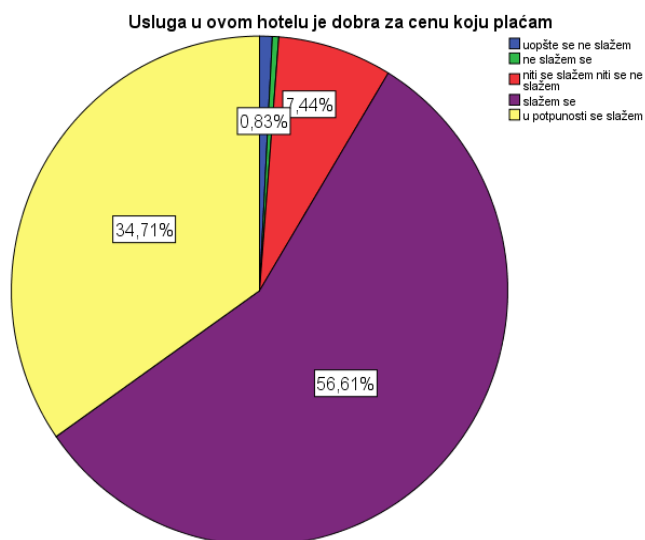
**Grafikon 3, razlog boravka**

Ovo istraživanje je pokazalo da svaki drugi ispitanik dolazi u hotele radi odmora, njih 35% je tu zbog poslovnih obaveza, dok 10% dolazi u organizovanim grupama. Odmor kao motiv dolaska predstavlja šansu i perspektivu za inoviranje i proširivanje asortimana dodatnih sadržaja i usluga u cilju dužeg boravka gostiju, razvoja destinacije i posledično - većeg profita.



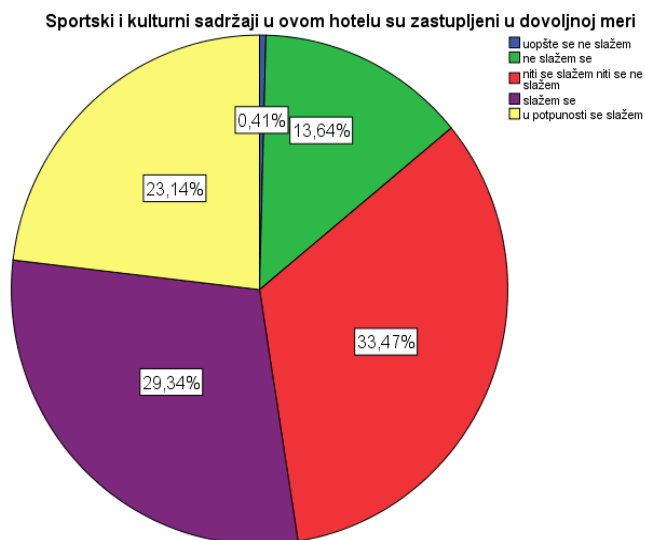
#### Grafikon 4, ponovljeni boravci

Odgovori prikazani na grafikonu 4 pokazuju da je 35% ispitanika i ranije boravilo u ovom hotelu, a njih 21% je tu prvi put i želeli bi da se ponovo vrate u isti hotel. Zabrinjavajući podatak je da 43% ispitanih nema želju da se ponovo vrati u isti hotel. Potrebno je dublje istraživanje uzroka nezadovoljstva ovih 43% posetilaca.



#### Grafikon 5, odnos cena-kvalitet

Preko 90% ispitanika se slaže da je zadovoljavajuć odnos cene u odnosu na kvalitet usluge. Ovo otvara mogućnost daljeg unapređenja nivoa kvaliteta usluga uz umereno cenovno povećanje bez bojazni od negativnih reakcija turista.

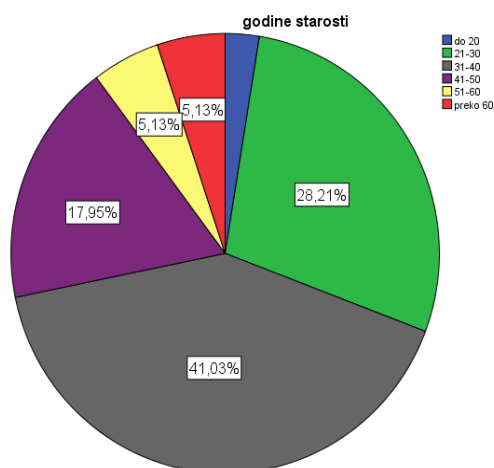


**Grafikon 6, dodatni sadržaji**

Tek malo više od polovine ispitanika (52%) je zadovoljno sportskim i kulturnim sadržajima koji su zastupljeni u hotelima u kojima borave. Ovaj podatak jeste zabrinjavajuć upravo zbog toga što sadržaji ove vrste treba da budu glavni faktori koji utiču na produžetak boravka kako u samim hotelima, tako i na destinaciji. Velika šansa jeste upravo razvoj sportskih i kulturnih sadržaja kako u hotelima, tako i na samoj destinaciji. Njihov razvoj podrazumeva sinhrono delovanje većeg broja turističkih subjekata na lokalnom nivou i pruža mogućnost razvoja destinacije, a samim tim i jačanje svih privrednih, kao i drugih subjekata na destinaciji.

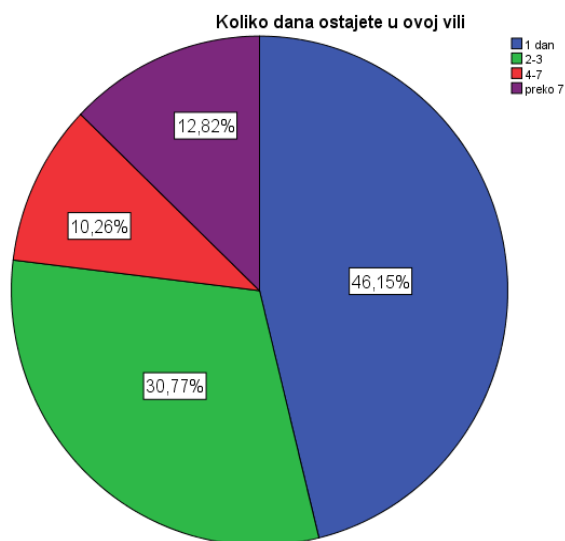
### **Poduzorak - Vile**

- Starosna struktura
- Dužina boravka
- Ponovljeni boravci
- Kvalitet dodatnog sadržaja



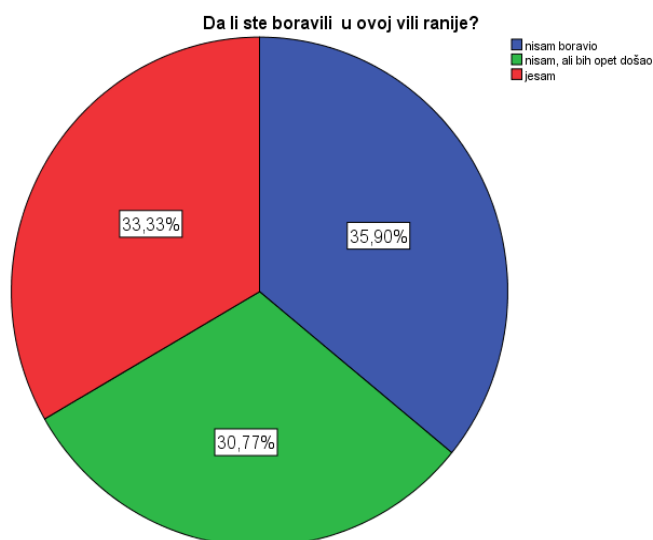
**Grafikon 7, starosna struktura**

Na grafikonu možemo uočiti da ispitanici pripadaju svim starosnim grupama, ali da dominira grupa između 20 i 50 godina stosti. Čak 87 % ispitanika se nalazi u ovoj grupi. Ova analiza vodi ka zaključku da ciljna grupa, kada su u pitanju vile u regionu Palić-Subotica, su upravo osobe od 20-50 godina.



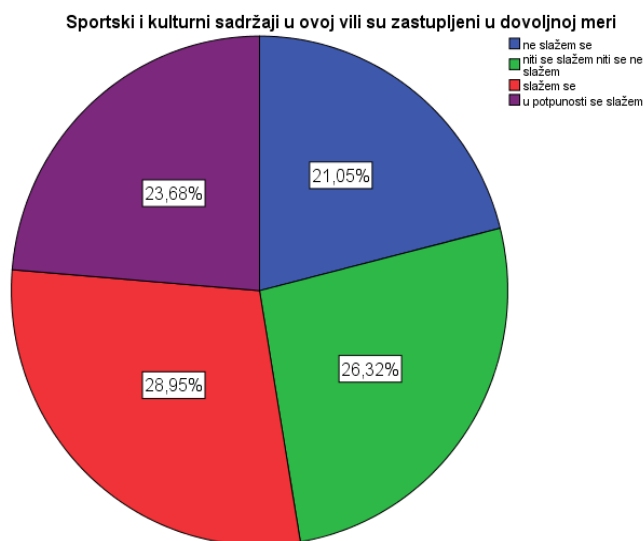
#### Grafikon 8, dužina boravka

Na sledećem grafikonu možemo videti da čak polovina ispitanika (46%) boravi u vilama samo 1 dan, njih 31 % boravi od 2-3 dana, a oko 23% boravi duže od 4 dana. Preko 75% ispitanika se zadržava kraće od 3 dana i to je svakako loš pokazatelj kada posmatramo iz ugla turističke ponude Palića. Što se tiče Palića, ovo je jasan pokazatelj neophodnosti uvođenja dodatnih sadržaja kako u samim hotelima, tako i na Paliću kao destinaciji, a sve u cilju dužeg zadržavanja gosta.



#### Grafikon 9, ponovljeni boravci

Odgovori prikazani na grafikonu 9 pokazuju da je 33% ispitanika i ranije boravilo u ovim vilama, a njih 31% je prvi put i želeli bi da se ponovo vrate u iste vile. Međutim, 36% ispitanih nema želju da se ponovo vrati u istu vilu. Potrebno je dublje istraživanje uzroka nezadovoljstva ovih 36% posetilaca. Imajući u vidu da su u pitanju mali smeštajni objekti koji bi trebali biti fleksibilni, potrebno je povezivanje na lokalnom nivou sa receptivnim turističkim agencijama, vinskim podrumima, restoranima itd. u cilju jačanja tržišnog položaja.

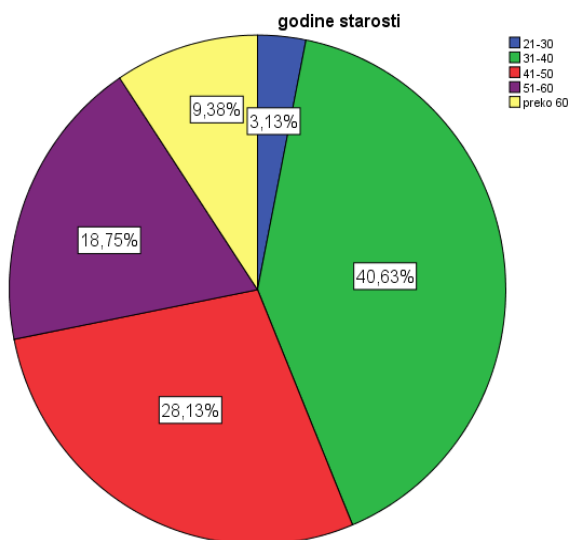


**Grafikon 10, dodatni sadržaji**

Tek malo više od polovine ispitanika je zadovoljno sportskim i kulturnim sadržajima koji su zastupljeni u vilama u kojima borave. Ovaj podatak jeste zabrinjavajući upravo zbog toga što su ovi sadržaji glavni faktori koji utiču na produžetak boravka kako u samim vilama, tako i na destinaciji. Veliku šansu predstavlja upravo razvoj sportskih i kulturnih sadržaja kako u smeštajnim objektima, tako i na samoj destinaciji. Njihov razvoj podrazumeva sinhrono delovanje većeg broja turističkih i drugih aktera na lokalnom nivou, koje pruža šire mogućnosti za razvoj destinacije, a samim tim i jačanje veza privrednih i komplementarnih delatnosti, javno-privatnih i drugih partnerstava subjekata na destinaciji.

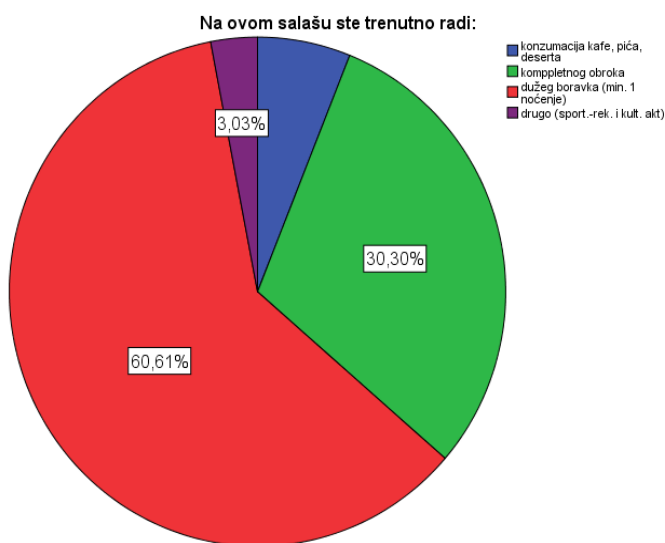
## Poduzorak - Salaši

- Starosna struktura
- Razog boravka
- Ponovljeni boravci
- Odnos cena-kvalitet
- Kvalitet dodatnog sadržaja



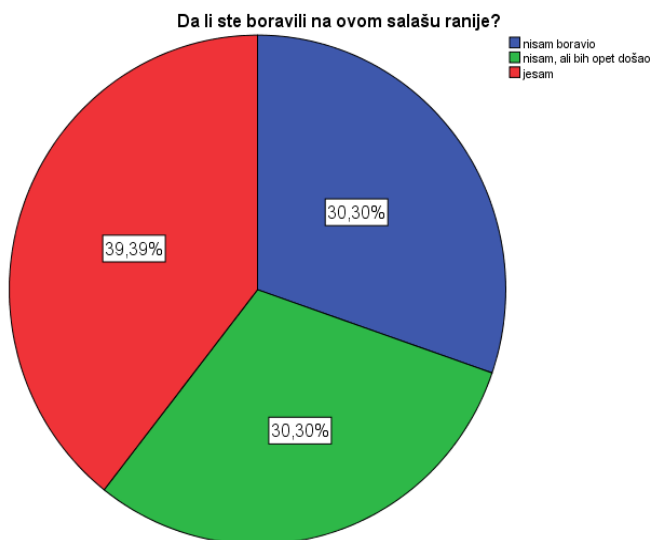
Grafikon 11, starosna struktura

Na grafikonu 11 možemo uočiti da ispitanici pripadaju svim starosnim grupama, ali da dominira grupa između 30 i 60 godina strositi. Čak 87 % ispitanika se nalazi u ovoj grupi. Ova analiza vodi ka zaključku da ciljna grupa, kada su u pitanju salaši u regionu Palić-Subotica, su upravo osobe od 30-60 godina.



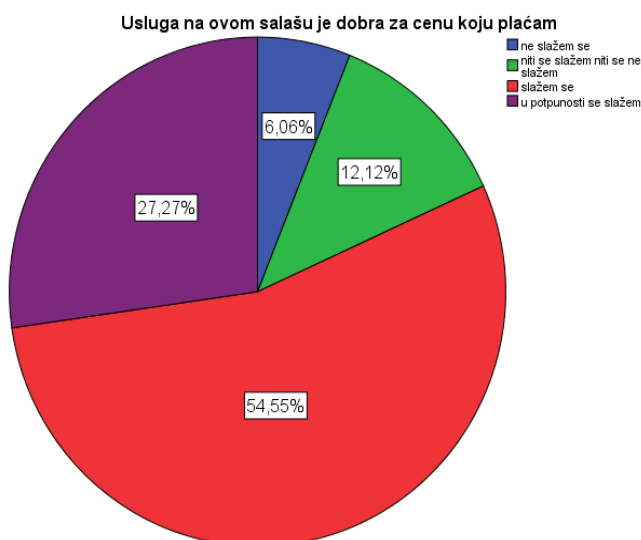
Grafikon 12, razlog boravka

Na ovom grafikonu 12 uočavamo da 60% ispitanika na salaš dolazi radi dužeg boravka koje podrazumeva minimum jedno noćenje sa ostalim pratećim sadržajima, preko 30% ispitanika posećuje salaš radi konzumacije kompletnog obroka. Ono što se ne sme zanemariti jeste činjenica da svega 3% ispitanika dolazi na salaš zbog kulturnih i sportsko-rekreativnih aktivnosti kao primarnog motiva.



**Grafikon 13, ponovljeni boravci**

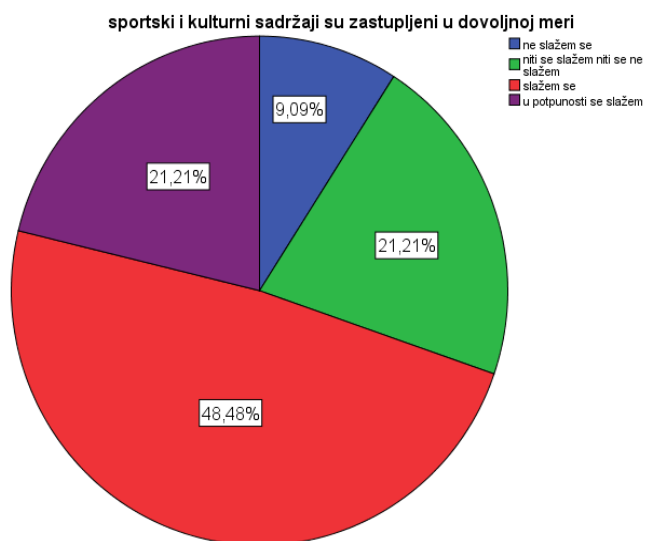
Oko 40% ispitanika je i ranije boravilo na salašu, a njih 30% je prvi put i želeli bi da se ponovo vrate na salaš. Međutim, 30% ispitanika nema želju da se ponovo vrati na salaš. Potrebno je dublje istraživanje uzroka nezadovoljstva ovih 30% posetilaca.



**Grafikon 14, odnos cena-kvalitet**



Preko 83% ispitanika se slaže da je zadovoljavajući odnos cene prema kvalitetu usluge. Ovo otvara mogućnost daljeg unapređenja nivoa kvaliteta usluga uz umereno cenovno povećanje bez bojazni od negativnih reakcija turista.

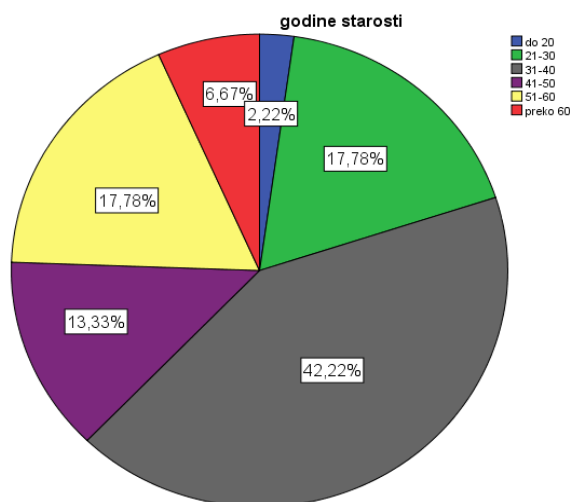


**Grafikon 15, dodatni sadržaji**

Za razliku od rezultata koje smo dobili od ispitanika hotela i vila, ispitanici koji su boravili na salašu su u većem procentu zadovoljni kulturnim i sportsko-rekreativnim sadržajima salaša, tačnije, njih 71% je zadovoljno postojećim sadržajima. Međutim, imajući u vidu rezultate prvog grafikona gde posetioci salaša ne navode ove sadržaje kao motiv dolaska na salaš, javlja se potreba jačanja kvaliteta i promocije ovih sadržaja u cilju kreiranja istih kao motiva za dolazak turista na salaš.

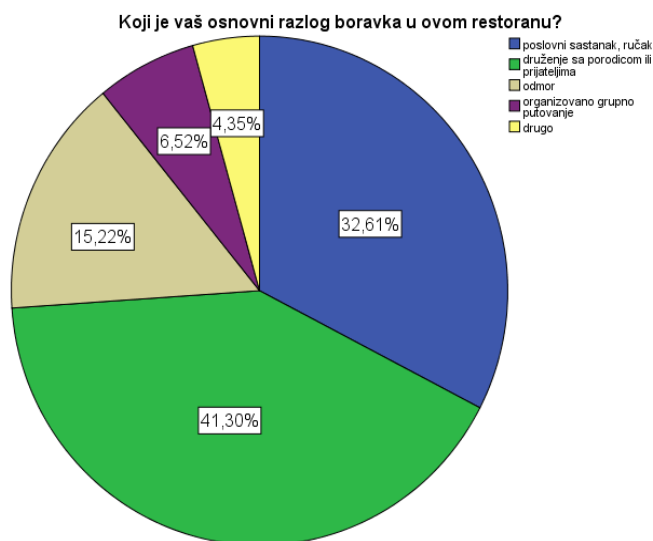
## Poduzorak - Restorani

- Starosna struktura
- Razog boravka
- Ponovljeni boravci
- Odnos cena-kvalitet



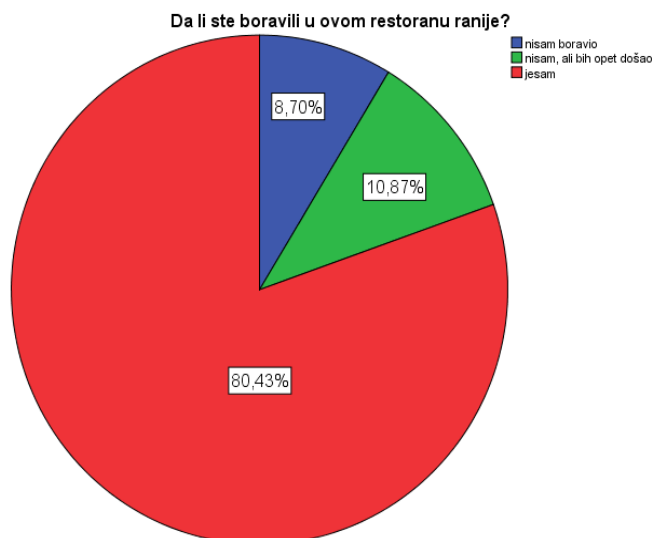
### Grafikon 16, starosna struktura

Na grafikonu 16 možemo uočiti da ispitanici pripadaju svim starosnim grupama, ali da dominira grupa između 30 i 40 godina stosti sa preko 42%.



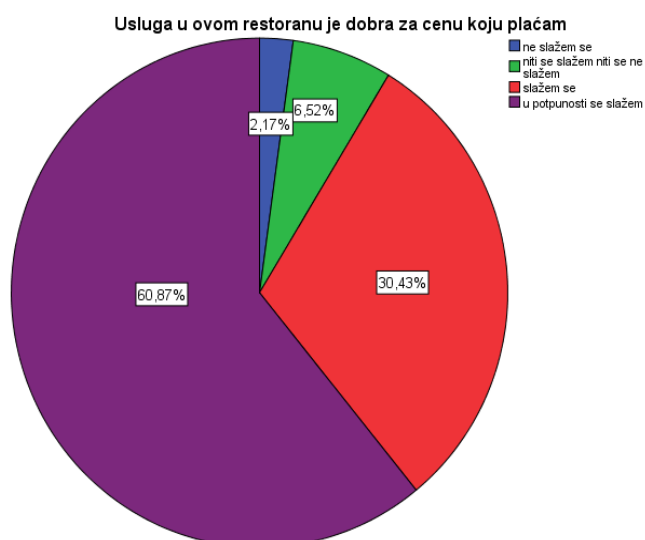
### Grafikon 17, razlog boravka

Najviše ispitanika odgovorilo je da je njihov osnovni razlog posete restoranu druženje sa porodicom i prijateljima (41%), a veoma značajan procenat ispitanika je posetilo restoran u svrhu poslovnog sastanka i ručka (33%). Veoma je značajno prepoznati važnost ciljne grupe-poslovnih ljudi koji upravo biraju restorane za poslovne susrete. Ova činjenica treba uslovaljavati i sadržaje i usluge koji se mogu naći u restoranu.



### Grafikon 18, ponovljeni boravci

Ovaj grafikon 18 jasno pokazuje visok stepen zadovoljstva korisnika, tako da čak 92% dolazi i dolaziće i u budućnosti u ove restorane.



### Grafikon 19, odnos cena-kvalitet

Preko 90% ispitanika je zadovoljno odnosom cena-kvalitet u restoranima koji su učestvovali u istraživanju. Ovo otvara mogućnost daljeg unapređenja nivoa kvaliteta usluga uz umereno cenovno povećanje bez bojazni od negativnih reakcija turista.

## SWOT ANALIZA

Ova analiza (tabela 10) je posledica analize upitnika koje su popunjavali menadžeri poslovnih subjekata – članica klastera koji su se odazvali pozivu za učešće u projektu, te lični intervjuisanjem menadžera od strane saradnika u projektu i opažanjima relevantnim za ovu analizu data od strane zaposlenih u pojedinim objektima članica klastera koje su učestvovala u projektu.

Tabela 10: SWOT analiza kao rezultat obrade menadžmenta

SNAGA	SLABOST
<ul style="list-style-type: none"><li>-posjedovanje iskustva na menadžerskim pozicijama</li><li>-organizacije srednje veličine-fleksibilnost i mogućnost prilagođavanja tržišnim promenama</li><li>-određen broj projekata sa ciljem unapređenja poslovanja</li><li>-orjentisanost ka zajedničkoj ponudi destinacije</li><li>-menadžment Klastera</li><li>-projekti Klastera</li><li>-saradnja sa obrazovnim institucijama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-ne postojanje standarda u poslovanju</li><li>-veliki broj menadžera nema odgovarajuću struku</li><li>-nepostojanje plana marketing aktivnosti</li><li>-nedovoljno vidljiva korist od članstva u Klasteru</li><li>-članovi Klastera u dovoljnoj meri ne doprinose kooperativnom poslovanju</li><li>-između članova Klastera ne postoji poverenje u dovoljnoj meri</li><li>-nepostojanje transfera znanja između članica Klastera</li></ul>
ŠANSA	OPASNOST
<ul style="list-style-type: none"><li>-postojanje međusobne saradnje nezavisno od Klastera</li><li>-članice Klastera pokrivaju sve oblasti turističke delatnosti</li><li>-spremnost na promene</li><li>-mogućnost optimalnijeg korišćenja resursne osnove destinacije od strane članica Klastera</li><li>-mogućnost pristupa EU i drugim fondovima</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-pasivnost članica Klastera</li><li>-neprepoznavanje kompetitivnosti kao bitnog faktora razvoja</li><li>-sporo reagovanje na tržišne promene</li><li>-saradnja sa državnim institucijama u smislu neažurne državne birokratije</li><li>-ograničavajući zakonski propisi</li></ul>

Rezultati istraživanja stepena zadovoljstva korisnika usluga posmatranih objekata pokazuju da je dužina boravka gostiju na ovoj destinaciji nezadovoljavajuća. Preko 67%

ispitanika se na pomenutoj destinaciji zadržava kraće od 3 dana, te nije teško zaključiti da je ovo loš pokazatelj posmatran iz ugla turističke ponude Palića. Dužina boravka turista jeste veoma bitan pokazatelj koji u sebi sublimira veliki broj drugih bitnih kategorija poput kvaliteta usluge, cene, osnovnih i dodatnih sadržaja. Zbog toga kratka dužina boravka turista na destinaciji koja ima sve neophodne resurse ukazuje na potrebu dubljeg istraživanja. Iz tog razloga je neophodno istražiti i zadovoljstvo turista u odnosu na pitanje kvaliteta pruženih usluga, njihove cene, dodatnih sadržaja u vidu sportskih i kulturnih aktivnosti, izbora destinacije, ljubaznosti osoblja, sigurnosti itd.

Imajući u vidu da je istraživanje pokazalo da se Palić kao destinacija prepoznaje kao mesto za odmor, dolazimo do zaključka da je ovo velika šansa u perspektivi razvoja poslovanja i da kao takva mora biti prepoznata od strane turističkih radnika ove destinacije.

Zabrinjavajući podatak je i to da veliki broj ispitanika nema želju da se vrati u isti smeštajni objekat. Uzrok ovakovog stava može biti veoma kompleksan, ali u rešavanju ovog problema treba krenuti od preispitivanja širine asortimana usluga kao i njihovog kvaliteta.

Veliki procenat ispitanika je zadovoljno odnosom cene i kvaliteta usluge, što otvara mogućnost daljeg podizanja nivoa kvaliteta usluga i samim tim sticanje i očuvanje kompetitivne tržišne pozicije.

Potrebno je usaglasiti turističku ponudu destinacije sa ponudom objekata koja treba da ispuni sve veće zahteve savremenih turista. Međutim, ovo zahteva i veoma precizno određivanje ciljnog segmenta.

Po informacijama koje su dostavili menadžeri i vlasnici ispitivanih objekata vidi se da veliki broj menadžera ima zavidno iskustvo na menadžerskim pozicijama, ali sa druge strane veliki broj njih nema adekvatnu školsku spremu i profesiju. Ono što najviše brine je to da pojedini članovi Klastera ne prepoznaju značaj i ulogu Klastera i samim tim ne doprinose kooperativnom poslovanju na nivou Klastera. U perspektivi je potrebna razmena iskustava i znanja među članicama Klastera što bi trebalo da dovede do većeg poverenja i građenja integralnog turističkog proizvoda. Prvi korak u daljem razvoju Klastera treba biti beg od pasivnog ponašanja i poslovanja koji za uzrok ima neadekvatno vreme reagovanja ili nereagovanje na tržišne promene u okruženju.

Velika razvojna šansa Klastera jeste činjenica da članice Klastera pokrivaju sve oblasti turističke delatnosti, što je veoma važno prilikom izgradnje integralnog turističkog proizvoda.

## **WEB PRISUTNOST ČLANICA KLASTERA**

### ***Pojam i značaj web marketinga***

Web marketing je značajan deo e-biznisa. Porterov model 4P sa proširenjima koji se primenjuje u marketingu može se iskoristiti i u Web marketingu. Ono što je retko u teoriji i praksi Web marketinga jeste odsustvo jednostavnih metoda za komparativnu analizu Web prisutnosti poslovnih subjekata koji su okupljeni oko određenih organizacionih oblika kao što su to na primer klasteri, alijanse, strukovna udruženja, komore i slično. U radu se pored teoretskog pristupa ovoj temi, daje model Web analize koji je primenjen na jednoj studiji slučaja - klaster mikroregije Subotica-Palić. Rezultati primene ovakvog pristupa omogućavaju svim učesnicima tog klastera da sagledavanjem SWOT i PEST analize realizuju ekstremno marketinško probijanje svojih ponuda. Inovirana ponuda bi se sprovela sinhronizovanim aktivnostima klastera korišćenjem infrastrukture Weba. Deo toga jesu i promene u organizaciji rada klastera zasnovane na T(ehno)-modelu organizacije.

Adekvatnim pristupom i agresivnim Web marketingom svaka poslovna organizacija, pa i bilo koji klaster, može dobro da se pozicionira i da realizuje maksimalno moguću vidljivost (Krishnamurthy (Ed.), 2006). Internet je definitivno postao važan kanal za marketing u turizmu kao jedan od najefikasnijih kanala koji koriste potencijalni korisnici turističkih proizvoda, odnosno usluga (Andrić, 2007). Web marketing je izuzetno jeftin, efikasan i brz način da se započne Internet biznis (Gardner, 2009). Prošireni Kotlerov model 4P za potrebe razvoja marketing miksa upotrebljiv je i u domenu Web marketinga (Lilien, Kotler & Moorthy, 1992).

Nas zanima kako jednostavno otkriti da li su članovi klastera uspeali da promovišu (distribuiraju) svoje proizvode i usluge unutar Web infrastrukture.

Neophodno je bilo identifikovati minimalni skup indikatora ocenjivanja Web prisutnosti kao deo složenije metrike e-biznisa (Holodkov i Buta, 2007). Razvijene su Web metrike koje su ključne za Web sajtove koje koristi turizam. Web metrike se podešavaju tako da se problemi mogu operativno otklanjati putem tehnika SEO (Search Engine Optimization). U osnovi, Web metrika treba da dovede do samokritičkog pristupa: razumeti potrebe klijenata (korisnika usluga i/ili roba) kada pristupe Web sajtu, identifikovati "crne tačke" (tačke na Web sajtu gde se korisnici ne snalaze), preduzeti akciju poboljšanja (u duhu politike kvaliteta) i povećati prodaju (privući novac) (McKeagney, 2007).

Razvijene su specifične Web aplikacije koje se bave Web analitikom: Google Analytics, Yahoo Web Analytics, Compete.com, W3 Counter Analytics, Click Density Analytics, Count Us Visitor Tracking, Crazy Egg Web Analytics i Clicky Web Analytics, GoStats i drugi (videti <http://web-analytics-review.toptenreviews.com/> koji daje komparativnu analizu ovakvih alata; preuzeto mart 2011).

Web prezentacije se mogu ocenjivati na osnovu izgleda, sadržaja, informativnosti, funkcionalnosti, dostupnosti na Internet pretraživačima (search engine). Kao kriterijum ocenjivanja u ovom radu korišćena je ideja modela „4C“ Internet marketing strategije, preuzete od Varagića i Šurjanovića (Šurjanović i Varagić, 2004). „4C“ Internet marketing strategija predstavlja konceptualni model sa ciljem obuhvata i povezivanja elemenata direktnih efekata on-line nastupa sa elementima brendinga na Internetu. Ovakav pristup Internet marketing strategiji sastoji se od:

- **Sadržaj** (*engl. Content*): Identifikovati kvalitet sadržaja na Web sajtu, njegovu postavku, organizaciju i koncepciju zato što to predstavlja osnovu kvalitetnog on-line nastupa (eng. Content is the King). Jedinstvenost sadržaja i njegove konceptualne postavke omogućava i direktne i indirektno (branding) efekte on-line nastupa. Ključ uspeha je originalni koncept, gde sadržaj ostvaruje cilj.
- **Putanja (strujanje) korisnika** (*engl. Clickstream*): Posmatranje svih akcija posetilaca Web prezentacije – odakle je došao, kuda se kretao po sajtu i gde je sa njega otišao – omogućava unapređenje interakcije sa potencijalnim korisnikom i dovodi do cilja on-line nastup. Upravo precizna analiza

dogadaja, koji se odnose na online nastup, predstavlja najjače oružje Interneta kao poslovnog medijuma.

- **Komunikacija** (*engl. Communication*): Kada potencijalni korisnik dođe na Web sajt, na osnovu elemenata C1 (sadržaj) i C2 (putanja korisnika), moguće je ostvariti upravljanje komunikacijom. Primer ovakvog sistema upravljanja komunikacijom predstavlja strategija pristupnih stranica sajta gde korisnik, nakon pronalaženja sajta na nekom pretraživaču i dolaska do njega, dobija sadržaj koji je prilagođen upravo ključnim rečima koje je tražio (npr. koncept prodajne stranice). Komunikacija na Web sajtu bi za cilj trebalo da ima interaktivnost sa potencijalnim korisnikom.
- **Konverzija** (*engl. Conversion*): Kada se prethodna tri elementa 4C ostvare na kvalitetan način, moguće je veoma precizno izračunati direktne efekte nastupa (konverzija posetilaca sajta u korisnike). Cilj ovog elementa on-line marketinške strategije jeste unapređenje stepena konverzije korišćenjem različitih interaktivnih i klasičnih metoda marketinške komunikacije.

Drugi način (W.I.S.E.) jeste varijacija ovakvog 4C modela u kojoj se posebno naglašava vidljivost na pretraživačima. Ovaj model razvijen je kao popularan podsetnik u radu sa klijentima:

- Web Site Content – Kreiranje kvalitetnog sadržaja Web sajta.
- Interactivity – Ostvarivanje interaktivnosti sa potencijalnim korisnikom.
- Search Engines Visibility – Strategija ostvarivanja vidljivosti na pretraživanjima (Prilikom analize prezentacija posmatrač se pozicioniranost na [www.google.com](http://www.google.com) i [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)).
- Effectiveness – Postizanje kvalitetnih efekata unapređenjem stepena konverzije.

Navedeni 4C i W.I.S.E. modeli predstavljaju praktičan pokušaj da se predstave izazovi savremenih potreba za unapređenjem prodaje korišćenjem Interneta u poslovne svrhe.

Strategijski zadaci e-marketinga postižu se pridržavanjem principa izrade Web prezentacije.

Osnovni principi uspešnog građenje korporativnog imidža putem Interneta su:



- **Princip konzistentnosti:** Izgled Web sajta treba da je konzistentan sa izgledom vizit kartice i celokupne poslovne dokumentacije preduzeća (kućne boje, logo i slogan). Ovaj se princip vrlo često ne poštuje.
- **Princip funkcionalnosti:** Provera da li je sajt 100% funkcionalan. Da li rade svi linkovi? Da li se sve stranice pravilno otvaraju?
- **Princip brzine:** Poštovanje vremena potencijalnih klijenata i saradnika. Izbegavanje spore "flash" animacije i potpuno nepotrebnih vizuelnih efekata.
- **Princip jednostavne navigacije:** Omogućavanje lakog snalaženja posetiocima sajta. Često se navodi da je poželjno da se "bilo koja informacija na sajtu može pronaći iz najviše 3 klika i 8 sekundi". U tom cilju, svaka stranica sajta treba da ima navigacioni meni. Obavezno je da na svakoj strani bude dugme za Kontakt. U slučaju obimnijih sajtova, poželjno je da sajt sadrži i dugme za pretraživanje.
- **Princip informativnosti:** Pružanje dovoljno korisnih informacija potencijalnim kupcima. Često se kaže da je na Internetu "informacija kralj". Edukovanje budućih kupaca i pružanje pomoći prilikom donešenja odluka i pronalaženja odgovora na svoja pitanja.
- **Princip interaktivnosti:** Omogućavanje lakog i jednostavnog kontakta potencijalnog kupca/saradnika sa preduzećem ili drugim korisnicima. Neke od ideja za postizanje interaktivnosti su: formular za kontakt, formular za traženje ponude, formular za mišljenje/ feedback, dugme "recite prijatelju", anketa posetilaca Web sajta i slično.

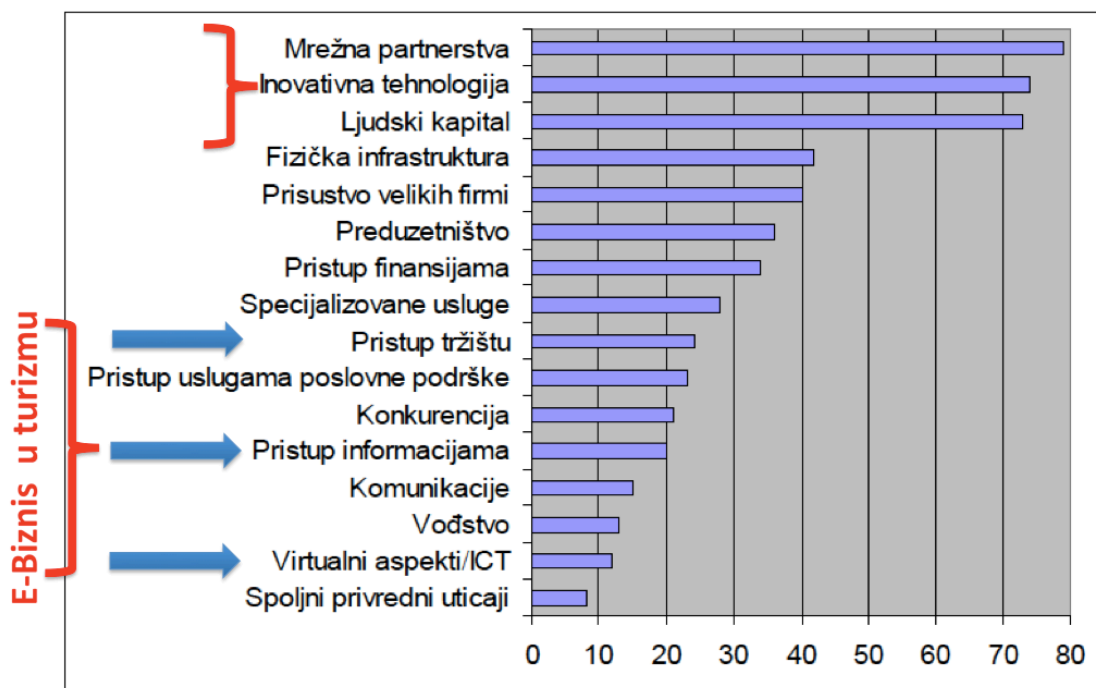
### ***Pokazatelji primene e-biznisa za potrebe strukovnih klastera***

Turistički klasteri predstavljaju faktor regionalnog razvoja. Resursi klastera mogu se nuditi i tehnikama e-biznisa kao deo strategije lokalnog razvoja (Ferreira i Estevao, 2009) (Nordin, 2003).

U razvojnim modelima turističkih klastera prepoznaju se e-biznis modeli povezivanja (B2B, C2B, B2C, B2G, G2B) kao deo upravljanja turističkim destinacijama (Kim & Wicks, 2010).

E-turizam ima uticaja na stepen zapošljavanja u nekim sektorima pri čemu ti uticaji nisu uticaji digitalizacije društva već jačanje svesti o potrebi razvoja turizma u funkciji razvoja tehnologija (SPICe briefing, 2002).

Osnovni faktori uspeha klastera, oni koji su presudni, su: mrežna partnerstva, inovativna tehnologija i ljudski kapital kao deo intelektualnog kapitala (Slika 1). Intelektualni kapital, kao nematerijalna vednost jedne poslovne organizacije, prepoznat je kroz formu ljudskog kapitala. Na Slici 1 je na x-osi dat stepen značaja pojedinih faktora na jednom uzorku. Primena e-biznisa u praksi klastera je potencijal i šansa dubljeg prodora članica klastera na tržištu. Integracijom pristupa tržištu, pristupa informacijama i virtualnim aspektima uz pomoć informaciono-komunikacionih tehnologija u prostoru turizma, dobijamo da bi e-biznis bio četvrti faktor uspešnosti klastera. Dublje istraživanje je pokazalo da su i ostali faktori, navedeni u radu Morače (2010), na Slici 10, takođe deo e-biznisa (Holodkov, 2008). Zanimljivo je da iz rezultata analize autora Morače (2010) proizilazi da su ispitanici nisko vrednovali spoljne privredne uticaje. To nije neobično jer su na drugoj strani dali visok značaj mrežnom partnerstvu.



Slika 10: Osnovni faktori uspeha u razvoju klastera (Izvor: Morača, 2010, p.20)

Web sajt bi trebalo da bude pristupačan, odnosno da se do njega dođe lako, te je potrebno da se dobro kotira kod pretraživača i da postoji što više linkova sa drugih sajtova prema posmatranom sajtu.

Uobičajeno je da svaki komercijalni Web sajt ima sledeće delove, pored ostalog:

- logotip ili oznaku firme,
- ime firme, sedište, vrstu delatnosti, neki "stavljaju" i sliku i kraću biografiju predsednika kompanije,
- prikaz ponude i osnovnih karakteristika proizvoda/usluga,
- odeljak "šta ima novo" (engl. What's new) – gde se korisnici mogu obavestiti o najnovijim projektima, dešavanjima i događajima u kompaniji,
- arhiva (Archive) – omogućava pristup arhivi saopštenja za štampu, pres-klipinzima itd,
- knjiga utisaka (engl. Guestbook sa opcijama View i Sing),
- linkovi koji upućuju na dodatne informacije ili druge zanimljive web sajtove,
- e-mail adresa kompanije tako da kupac može da joj pošalje poruku, ako želi,
- opciju "search" (pronadi/pretraži).

### ***Skup kriterijuma modela analize Web prisutnosti***

Ponuđeni model predstavlja inicijalnu tačku grube ocene da li su članovi unutar jednog turističkog klastera prisutni individualno ili posredstvom Web portala samog klastera. Kod ocenjivanja prisutnosti poslovnog subjekta na Webu ocenjivaće se da li su zadovoljeni navedeni principi izrade Web sajta, da li sadrže delove sajta koji su uobičajeni i kakva je njihova pozicioniranost kod Web pretraživača kao što su Google, Yahoo, Krstarica-rs, i sl.

Identifikovan je minimalan skup kriterijuma primenjen u analizi, odnosno istraživanju:

- da li imaju sopstveni Web sajt?
- da li imaju Web adresu?
- da li koriste upitnike?
- da li imaju višejezični Web sajt? - ako je odgovor "Da", koji jezici?
- da li Web sajt ima sponzore ili donatore?
- da li se koristi tehnika advertajzinga na drugim Web adresama?
- da li je jednostavna navigacija?
- da li postoji forum ili neka druga socijalna Web zajednica?
- da li postoje kontakti (e-mail, telefoni, adresa i mesto sedišta)?
- da li postoji Web knjiga gostiju ili utisaka?

Status Web sajta člana klastera ili samog klastera istražen je putem [www.alexa.com](http://www.alexa.com) koji se bavi rangiranjem i procenom broja linkova ugrađenih u Web sajt. Na osnovu identifikovanih kriterijuma i detekcije statusa Web sajta želimo da na jednostavan način dođemo do odgovora o:

- pozicija u svetu po posećenosti,
- pozicija u zemlji, po posećenosti u Srbiji,
- broj sajtova sa linkovima koji vode na traženi sajt,
- da li postoji logotip/oznaka firme,
- da li se poslovni subjekt legitimisao (naziv, sedište, rukovodstvo, kontakti i slično),
- ocena prikaza ponude i osnovnih karakteristika proizvoda/usluga,
- da li postoji poglavlje/odeljak "Novosti " i "Arhiva vesti" kao deo upravljanja sadržajem (CMS),
- prisutnost linkova koji upućuju na dodatne informacije ili druge zanimljive Web sajtove (turističke organizacije, turističke agencije i slično),
- da li postoji mogućnost rezervacija preko Weba i (eventualno) način plaćanja.

### ***Rezultati istraživanja web pristutnosti članica klastera***

Koncept modela analize prisutnosti članica klastera u Web prostoru primenjen je na poslovni subjekt Fond turistički klaster mikroregije Subotica – Palić. Kao uzorak istraživanja uzeto je svih 34 članica koji su segmentirani u oblastima hotelijerstva, ugostiteljstva, salaša, vinarija i vinskih podruma.

Ključni rezultati istraživanja su:

- Od ukupnog broja ispitanika čak 76% ima sopstveni Web sajt.
- Članovi klastera ne prepoznaju vrednost on-line upitnika, tako da 71% i ne koristi tu mogućnost na svojim Web sajtovima.
- S obzirom na područje lokacije klastera kao višenacionalne opštine, odnosno regije (srpski i mađarski pretežno), identifikovano je da 71% ispitanika koristi višejezični Web sajt, pri čemu 59% ispitanika pored srpskog i mađarskog koristi Web stranice ispisane engleskim jezikom, 41% ispitanika koristi nemački jezik, a samo 6% koristi ruski jezik.

- Kreirani Web sajtovi gotovo da i ne koriste (94%) mogućnosti "affiliate" marketinga, ili banera ili AdsOn mogućnosti, sponzorstva ili donatorstva, što predstavlja okosnicu Web marketinga.
- Nažalost, 88% ispitanika ne koristi Web advertajzing mogućnosti.
- Uglavnom cela populacija (94%) koristi jednostavnost navigacije, što predstavlja osnovu dobro postavljene strukture Web sajta.
- 88% članica kalstera uopšte ne koristi mogućnosti Web foruma (a unutar toga i blogove).
- 100% ispitanika je dalo svoje elementarne podatke: kontaktni telefone i e-mail adresu.
- 59% ispitanika ne koristi mogućnost on-line knjige utisaka (i žalbi) kao deo politike kontrole kvaliteta poslovanja.
- 53% ispitanika koristi logotip, odnosno oznaku kao deo stvaranja brenda upotrebom Web infrastrukture.
- Svih 100% ispitanika koristi Web mogućnosti za prikaz ponuda i osnovnih karakteristika proizvoda i usluga.
- Samo 47% ispitanika koristi odeljak "Novosti", odnosno samo 29% koristi odeljak "Arhiva", što govori o slabom poimanju mogućnosti upravljanja sadržajem (CMS).
- 65% ispitanika koristi mogućnost preusmeravanja pažnje posetioca na druge poveznice (linkove) kao deo dobijanja dodatnih informacija, ili kao deo punude zanimljivih Web sajtova.
- 59% ispitanika koristi pogodnosti on-line rezervacija putem Weba.
- 0% ispitanika koristi mogućnosti on-line plaćanja. Delimični razlog može biti nepoverenje prema e-plaćanju rezervacija ili nemogućnost upotrebe nekih pouzdanih i sertifikovanih sistema plaćanja na teritoriji Republike Srbije. "Banca Intesa Beograd" je razvila Pay Pall sistem plaćanja koji je pouzdan i sertifikovan, ali još uvek ne postoji državni akt kojim se podržava ne samo ovakav nego i drugi oblik elektronskog plaćanja usluga i/ili roba. Republika Srbija je donela Zakon o elektronskoj trgovini i Zakon o elektronskom potpisu tako da ne postoje pravne prepreke da se realizuje e-plaćanje.
- Samo 46% ispitanika nudi mogućnost pretraživanja sadržaja (opcija "search").
- [www.alexacom.com](http://www.alexacom.com) je pokazao da najbolju poziciju u Srbiji ima jedna od članica na 14.802 mestu, a najgoru poziciju ima jedna od članica na 23.597-om mestu. Najbolju poziciju u svetu ima jedna od članica na 4.472.264 mestu, a najgoru jedna od članica

na 28.371.598 mestu. Ove pozicije pokazuju da se ne koriste tehnike SEO (search engine optimization) (Pinkerton, 1999).

Ovo istraživanje je sprovedeno u sklopu projekta koji je vodio Fakultet za sport i turizam iz Novog Sada za potrebe citiranog klastera. Dobijeni rezultati Web analize moraju se staviti u korelaciju sa istraživanjem menadžerskih stavova turističkog klastera mikroregije Subotica – Palić.

Iz rezultata istraživanja, dobijenih projektom, izdvojene su "Slabosti" i "Opasnosti" koje treba transformisati u "Snagu/Prednosti" i "Šansu/Prilike", budući da se iz nekih stavova menadžera može uočiti slabo razvijen Web marketing:

SLABOSTI klastera:

- Nepostojanje standarda u poslovanju.
- Veliki broj menadžera nema odgovarajuću struku.
- Nepostojanje plana marketing aktivnosti.
- Nedovoljno vidljiva korist od članstva u klasteru.
- Članovi klastera ne doprinose u dovoljnoj meri kooperativnom poslovanju.
- Između članova klastera ne postoji poverenje u dovoljnoj meri.
- Nepostojanje transfera znanja između članica Klastera.

OPASNOSTI unutar klastera:

- Pasivnost članica Klastera.
- Nепрепозnavanje kompetitivnosti kao bitnog faktora razvoja.
- Sporo reagovanje na tržišne promene.
- Saradnja sa državnim institucijama u smislu neažurne državne birokratije.
- Ograničavajući zakonski propisi.

Menadžeri poslovnih subjekata, članica klastera, prepoznali su opasnost pasivizacije članica i nepostojanje marketing plana unutar klastera. Upravo rezultati ove mini studije slučaja pokazuju odsustvo jačeg prodiranja članica klastera na tržište putem pojačanog Web prisustva, kao deo Web marketinga.

Osim navedenih slabosti i opasnosti, pojavljuje se i pitanje informatičke pismenosti kao deo ECDL strategije (European Computer Driven Licence). Ova strategija je deo Lisabonske povelje Evropske unije o ulasku u doba znanja, u doba upravljanja znanjem.

Deo šansi i mogućnosti jeste oglašavanje poslovnih subjekata – članica klastera i putem booking.com vodećeg on-line ponuđača turističkih usluga i proizvoda. Postoje i domaći Web sajтови u turizmu koji funkcionišu po sličnom principu booking.com Web sajta unutar globalnog distributivnog sistema.

## ***Zaključak***

Rezultati istraživanja uključenosti članica klastera u tokove e-biznisa (B2B, C2B, B2C, B2G, G2B itd.) opominju, posebno zbog toga što mikro regija Subotica – Palić pretenduje na visoku posećenost turista ovom regionu. Pored toga, klaster je postavio dugoročni cilj i strategiju dinamičnijeg razvoja turističkih potencijala Subotice i parka Palić. Za to su odobrena finansijska sredstva opštine Subotica i sredstva iz EU predpristupnih fondova. Menadžeri su svesni te želje. Glavni moto projekta koji je realizovan saradnjom navedenog klastera i Fakulteta za spot u turizam bio je "Kako zadržati turistu duže od jednog dana"? Projekat je dao svoje odgovore na ovo pitanje. Analiza data u ovom radu, kao deo projekta, samo potvrđuje da je potrebno duboko restruktuiranje organizovanosti svih članica jer time se stiče prednost da se u okviru EU fondova preko pogranične regionalne saradnje sa Mađarskom obezbede ciljevi.

Postavljeni model pokazao se upotrebljivim u sklopu metrike e-biznisa kao deo SWOT i PEST analize poslovanja, u ovom slučaju jednog klastera. Na primeru turističkog klastera mikroregije Subotica-Palić pokazuje se potreba osmišljavanja T-oblika organizacije klastera po pitanju Web aktivnosti (Holodkov, 2010).

Ovakva analiza može da pomogne članicama klastera da formiraju T-oblik organizacije od postojećih ljudskih resursa informatičke struke. Takva organizacija treba da operativno-kratkoročno i strateški-dugoročno optimizuje Web sajtove članica u skladu sa principima SEO (Search Engine Optimization). Dugoročno, predlaže se formiranje Web portala klastera koji bi omogućio e-berzansko poslovanje klastera koji bi, pored ostalih pogodnosti, pojačao kompeticiju članica, a ne konkurenciju unutar klastera. Dugoročna strategija jeste

uključenje članica klastera u globalni distributivni sistem kao što su Amadeus, Galileo ili booking.com, odnosno uključenje samog klastera u svetske turističke tokove. Ovakav model u budućnosti treba da omogući svakom poslovnom subjektu da sprovede postupak samoocenjivanja svoje prisutnosti i bez visokog znanja o tehničkim-tehnološkim mogućnostima Weba.

Adekvatno projektovanje informacionog sistema klastera, koji može da doprinese boljitku privrednog razvoja u tom regionu iz ugla menadžmenta destinacijama, mora da uzme u obzir sledeće strukturalne poglede koji konstituišu potencijalni model buduće Web podrške (Holodkov, 2010):

- Model turističkog sistema
- Opšti model turističke destinacije
- Opšti model marketinga turističke destinacije
- Model Web portala e-marketinga
- Okruženje za kreiranje Web portala regiona Potisja za potrebe menadžmenta destinacijama sa mogućnostima da koriste i zainteresovani klijent po principu „gost posetilac sajta“ (guest) ili po sistemu abonenta
- Opšti model sistema za upravljanja sadržajem
- Opšti model e-Turizma u sistemu e-Biznisa
- Struktura upravljanja odnosima sa klijentima.

*Web Portal* - Web sajt koji plasira informacije i pruža mnoge, uglavnom besplatne servise krajnjim korisnicima, sve to u cilju informisanja, druženja, zabave, komunikacije među ljudima itd. Suština je odabrati artefakte koji se prezentuju.



## **PREDLOG MERA I AKTIVNOSTI ZA UNAPREĐENJE RADA KLASTERA**

Budući da svaki koncept, ideja, politika i slično ima svoje dobre i loše strane, ni klasteri nisu izuzetak. Klasteri u današnjem poslovnom svetu mogu da omoguće poslovnim organizacijama određene olakšice koje ne bi imali da rade kao zasebni poslovno-pravni subjekti. Nasuprot olakšicama postoje i određena ograničenja, naročito ako se koncept klastera shvati kao "lek protiv svih bolesti", odnosno kao rešenje svih problema.

Generalno, želimo da ukažemo na opšte poznate prednosti i nedostatke klasterskog organizovanja:

*Prednosti* udruživanja poslovnih subjekata u klastere su: povećanje proizvodnje i nivoa zapošljavanja, povećanje inovativnosti, jačanje stručnosti i *know-how-a*, poboljšanje kvaliteta i produktivnosti (efikasnost i efektivnost – raditi prave stvari na pravi način), povećanje nivoa receptivnog turizma, bolje korišćenje potencijala kroz kooperaciju (jačanje kompetentnosti a ne konkurencije i kompeticije), smanjenje troškova radi stvaranja prostora za veći profit, povećanje fleksibilnosti pre svega zbog tržišne turbulentnosti, pristup novim tehnologijama, uspešno upravljanje promenama, bolji pristup svetskim finansijskim tržištima.

*Nedostaci* udruživanja poslovnih subjekata u klastere su: pokušaji državne uprave (vlade) da razvije klastere iako poslovni subjekti nisu zainteresirani, mala podudarnost struktura, heterogenost poslovne kulture partnerskih poduzeća čak i na uskom geografskom području kao što je mirkoregija Subotica-Palić, nedostatak pravnih odnosno finansijskih mogućnosti za jačanjem pozicije klastera, nedostatak preduzetničkog duha, nizak nivo poverenja unutar samog klastera, manjkavo znanje partnera, nedovoljno uključivanje saradnika u mrežu, nedostatak neformalne povezanosti (nedostatak samoinicijative i nedostatak razumevanja drugih), nejasna odnosno nerealna očekivanja članova koji ulaze u klaster.

Na osnovu sprovedenih istraživanja i kritičke analize dobijenih rezultata, predlažu se sledeći najznačajniji pravci delovanja Klastera i njegovih članica.

Potrebno je, pre svega, doneti zajednički plan marketing aktivnosti klastera. Osnovu marketing strategije treba da sačinjava strategija diferenciranja turističkog proizvoda i nuđenje različitih doživljaja u skladu sa atraktivnim potencijalima destinacije i kreativnim kapacitetom članica i mogućih partnera izvan klastera. Glavni atributi marketing plana klastera treba da budu:

- Strategija poslovnog portfolija, odnosno razučena struktura turističkih proizvoda,
- Strategija nastupa na tržištu,
- Specifični marketing programi,
- Politika distribucije i
- Podela marketinških zadataka sa LTO, TOV i TOS, kako bi se izbeglo gubljenje energije, vremena i finansijskih resursa.

Cilj ovakve strategije treba da bude privlačenje posetilaca sa lokalnog, regionalnog, nacionalnog i međunarodnog tržišta, i to kroz:

- Povećanje ukupnog broja posetilaca, kako turista sa postojećih i novih tržišta, tako i lokalnog stanovništva kroz aktivnosti slobodnog vremena, poslovne i druge aktivnosti,
- Povećanje dužine boravka i potrošnje kroz maksimiziranje doživljaja gostiju, višestruki izbor smeštaja, atrakcija i drugih mogućnosti, kao i inovacije u svim aspektima kvaliteta usluga,
- Doprinosa disperziji gostiju (prostorna i sezonska),
- Omogućavanje visokog zadovoljstva posetilaca kroz uslužni susret, odnosno kvalitet odnosa i kontakata kupaca i uslužnog osoblja.

Za sve članice klastera treba da budu značajni sledeći elementi:

- Razvijanje poslovne saradnje i partnerstava unutar i izvan klastera i na toj osnovi podizanje nivoa konkurentnosti,
- Čvrsta povezanost između privrednih subjekata i institucija lokalne samouprave, naučno-istraživačkih i drugih organizacija, regionalnih trgovinskih udruženja i poslovnih asocijacija,
- Spoznaja da u klasteru učesnici nastupaju kao jedna celina, pri čemu se ne gubi identitet sopstvenog preduzeća,

- Zdrava komunikacija i dijalog između svih učesnika u nastojanju da se rešavaju poslovni problemi, poboljša konkurentnost i postane inovativniji.

Uprava klastera, zajedno sa menadžmentom članica, treba da se založi na kreiranju i implementaciji javne politike i na obezbeđivanju javnih usluga. Potrebno je podržati uticaj lokalne politike na razvoj klastera.

Sve članice klastera treba da se založe za široko formalno umrežavanje i neformalnu saradnju (kooperativno poslovanje) između preduzeća, kako unutar klastera, tako i između preduzeća i njihove podržavajuće infrastrukture. Pri tome su istovremeno značajne tzv. mekše mreže (kao što su sa lokalnim profesionalnim i trgovinskim udruženjima), i one tvrde (strateške alijanse između preduzeća). Razvoj takvih mreža treba da bude podržan od strane ukupne lokalne privredne strukture, kako bi se omogućilo istovremeno razvijanje konkurencije i saradnje. Preduzeća udružena u klaster treba da ostvaruju veći uticaj na nosioce ekonomske politike i organe vlasti u cilju prihvatanja njihovih predloga mera za povećanje efikasnosti poslovanja, podsticanja razvoja ili povećanja stepena konkurentnosti na domaćem i međunarodnom tržištu.

Nedovoljno vidljiva korist od članstva u klasteru ukazuje na njegovu slabu akcionu snagu, pa je na tome potrebno naročito angažovanje u narednom periodu. U tesnoj vezi sa tim je i izgradnja poverenja između članica klastera, što čini osnovu za uspostavljanje kooperacije, a koja treba da dovede do jačanja konkurentne prednosti.

Uspostavljanje bliskih odnosa sa potrošačima treba da predstavlja dominantni stil ponašanja preduzeća, članica klastera. Međutim, tu misiju je potrebno prevesti u specifične ciljeve, merila performansi, zadatke i inicijative preduzeća, odnosno klastera. Najznačajnije ciljeve treba da čine jačanje lojalnosti potrošača, povećanje potrošnje i produžetak boravka gostiju na destinaciji. Sa druge strane, njih je neophodno prevesti u interne ciljeve. Odluke o internim aktivnostima i procesima, koje se odvijaju u procesu proizvodnje/pripreme usluga, treba da predstavljaju osnovu za superiorne tržišne performanse proizvoda. Ključno pitanje treba da predstavlja dogovor svih članica oko toga kojim delovima (aktivnostima) proizvodnog procesa i na koji način postići unapređenja.

Perspektiva razvoja i učenja je nezaobilazna stoga što konkurencija primorava preduzeća (klaster) na stalno unapređivanje postojećih i uvođenje novih proizvoda i procesa. Mogućnost inoviranja treba da postane determinanta učenja i razvoja. U svakom trenutku klaster mora biti spreman da nastavi sa unapređenjima i stvaranjem vrednosti.

Treba izvršiti iscrpnu analizu potreba Klastera, pa u skladu sa tim definisati usluge. Dosadašnja iskustva postojećih klastera kod nas potvrđuju da preduzeća prvenstveno pokazuju zanimanje za sledeće vrste usluga, koje mora obuhvatiti i Klaster mikroregije „Subotica-Palić“:

- Marketing i PR,
- Promocija nastupa na inostranom tržištu,
- Obrazovanje i stručno usavršavanje/obuka,
- Informisanje o javnim nadmetanjima,
- Zajednička nabavka,
- Upravljanje kvalitetom i sertifikiranje,
- Finansiranje/pristup kapitalu (zajedničko finansiranje, krediti za MSP, inostrani fondovi i dr.).

Predlažu se sledeći marketinški instrumenti za njihovo plasiranje na tržište: predavljanje usluga na internet stranici klastera i pojedinih članica, e-marketing i informisanje o uslugama na sastancima i radionicama klastera.

Tržišno pozicioniranje klastera treba vezati za razvojnu viziju turističkog kompleksa „Palić“, po kojoj ova destinacija treba da postane konkurentna sa sličnim jezerskim/banjskim destinacijama Srednje Evrope. Palić na taj način treba da postane deo konkurentskog kruga destinacija u Srednjoj Evropi. Atraktivna osnova Palića i Subotive, kao izvor ključne različitosti u odnosu na konkurenciju, u budućnosti treba da postane presudan faktor stvaranju konkurentske prednosti.

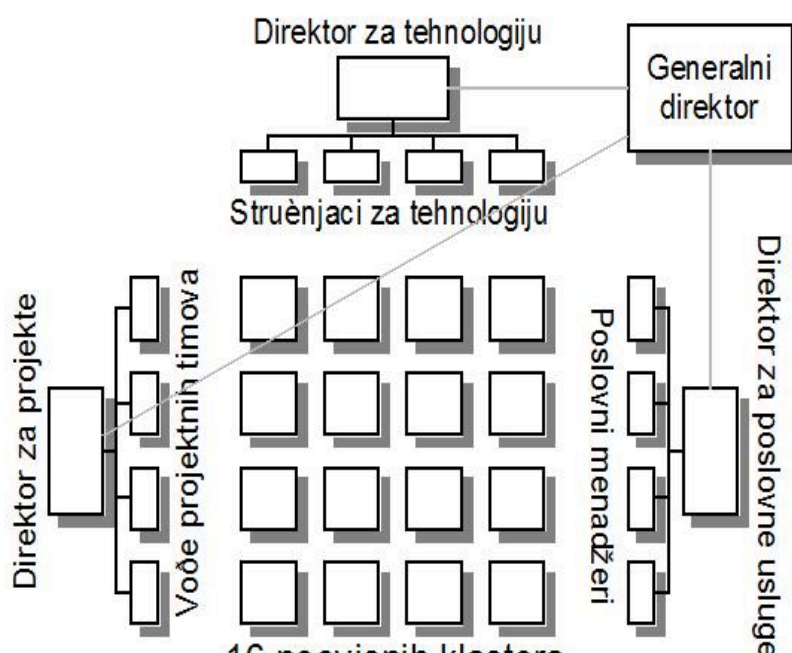
Poboljšanje poslovanja je složen proces i obuhvata širok asortiman aktivnosti usmeren na sve poslovne funkcije, odnosno segmente poslovanja: kupce (tržište), proizvode, usluge i poslovne procese. Analiza okruženja spoljašnjeg (makro, tržište, konkurencija) i unutrašnjeg, predstavlja polaznu tačku kojom se određuje sadašnja pozicija klastera ili poslovnog subjekta. S obzirom da se radi o sve težem ostvarivanju uspeha na tržištu,

takođe je potrebno razmotriti postojeće i moguće oblike partnerske povezanosti, u okviru iste delatnosti ili sa partnerima u pojedinim poslovnim funkcijama. Sprovedeno istraživanje ne može u potpunosti da zameni detaljnu analizu, ali je korisno poslužilo za stvaranje informacione podloge na osnovu koje je moguće izvršiti poboljšanje poslovanja članova klastera mikroregije Subotica-Palić. Jedna od njegovih vrednosti je upravo i ukazivanje na oblasti u kojima su potrebne detaljnije analize i fokusiranje.

Mogući putokaz za pronalaženje odgovora na pitanje "Kako zadržati turistu duže od jednog dana u mikroregiji Subotica – Palić" bi bio:

- učiniti inovacije (na primer "kartica lojalnosti")
- baviti se ispravnim stavovima u promenama (reinženjering-restruktuiranje, benčmarking – biti bolji od konkurencije, organizacija koja uči)
- razviti i održavati kulturu kvaliteta kroz sistem TQM (zadovoljan kupac/korisnik ALI zadovoljan i proizvođač proizvoda/usluge – poštovanje dvosmernosti)
- regionalna-pogranična saradnja je strateška prednost ALI bez straha od konkurencije nego sa svešću o SARADNJI
- Koristiti Web marketing (e-Biznis) - bez toga nema pristupa razvijenim tursitičkim tržištima.
- Čini se da bi bilo poželjno postaviti i divizionu organizaciju klastera prikazanu shematski na sledećoj slici (slika 11):

Slika 11: Potencijal divizionne organizacije kalstera



# EVALUACIJA PROJEKTA

## ***EX-ANTE EVALUACIJA KAO DEO SAMOVREDNOVANJA RADA NA PROJEKTU***

Radni sastanak tima u punom sastavu:

Docent dr Vladimir Holodkov, docent dr Vaso Jegdić, m.sc. Iva Škrbić, Srđan Milošević, Suzana Đžakić, Jelena Farkić

Prisutan kao gost: m.sc. Dragan Marković

Novi Sad, 01.07.2011

Radni sastanak sa temom «Ex-ante evaluacije» je počeo sa upoznavanjem nekih tema koje se odnose na samovrednovanje i vrednovanje rada na projektu (videti u nastavku tekst na engleskom kao primer).

### ■ *Očekivanja i udari*

Srđan Milošević: Udar je bio 10.6.2011 jer je neformalno a kasnije formalno postavljen zahtev z održavanjem "Okruglog stola" mimo planiranih termina. Ali smo procenili da je ova preliminarna prezentacija ispala povoljna i za klaster i za TIMS. Očekujemo reakciju klastera, jer oni očekuju pojedinačne ocene pojedinih članova a ne ocenu klastera (ovo je bio projektni zadatak). Možda smanjiti obim projekta (u tekstu).

Vladimir Holodkov: Vanredne okolnosti su pokazale da smo sposobni da kao tim blagovremeno reagujemo i radimo u kooperaciji sa Dekanom kao odgovornom osobom za ugovor i sa rukovodiocem projekta prof. dr Dragicom Tomkom.

Vaso Jegdić: Naša očekivanja su ispunjena a projektni zadatak je interno proširen radi naših potreba i više nego što se tražilo. Ciljevi su postignuti. Odmereno je urađen projekat koji treba dublje nastaviti kao istraživački projekat.

Iva Škrbić: Vrednost projekta nije visoka (ugovoren iznos) pa je i očekivanje srazmerno tome odnosno više je urađeno od finansijske vrednosti ali ishod je da

napravimo stručne-naučne radove što nam omogućava sticanje kompetencije za našu individualnu budućnost i za jačanje naučne kompetentnosti institucije.

Jelena Farkić: Nisam doživela teško ovaj projekat – teoretski deo je bio sličan dobro posatavljenom i urađenom seminarskom radu – bar je takav moj utisak.

Suzana Džakić: Dobro sam saradivala sa kolegicom Jelenom, trudila sam se da poštujem rokove jer sam se u međuvremenu zaposlila pa sam radila i noću. To je za mene novo životno iskustvo. Mislim da je projekt obiman i bogat po sadržaju.

#### ■ *Sistem implementacije projekta*

Imali smo generalnu probu implementacije zbog vanrednog "Okruglog stola" a sudeći i po reakcijama na sastanku na Paliću očekujemo da će implementacija projekta biti optimalna i kvalitetna. Izabel Lanji-Hnis je pojasnila na vanrednom Okruglom stolu da planiramo u punom obimu "Okrugli sto" kada ona obavi interni sastanak sa svim članovima klastera. Tada bi prisustvovali predstavnici lokalne uprave opštine Subotica i pokrajinski funkcioneri zaduženi za turizam. Stoga je potrebno da se sačini finansijski izveštaj o korišćenju budžeta (zadužena Iva Škrbić) a klaster će nadoknaditi prebačaj dogovorenih okvira budžeta ovog projekta.

#### ■ *Racionalnost i konzistentnost strategije izrade projekata*

Vladimir Holodkov: Resursi projektnog tima i budžeta su racionalno iskorišćeni. Konzistentnost je realizovana unapred definisanim sadržajem kojeg smo se striktno držali. Nismo vodili evidenciju utroška vremena tako da ne možemo kvalifikovano kvantifikovanim indikatorima sumirati efekte kao deo realizacije projekta. Potrebno je ubuduće obratiti pažnju na izdavanja radnih naloga koji će precizno evidentirati utroške vremena kao što se vodi precizno utrošak finansijskih sredstava.

Vaso Jegdić: Saznanje da ne postoje kvalitetne studije slučaja su nas malo suzile u nastojanju za dublje istraživanje a s druge strane je pitanje da li zbog niskog budžeta projekta je bilo potrebno da se ide u toliku širini i dubinu. Čini se da ima malo publikovanih iskustava o klasterima na području Srbije a posebno jako malo u oblasti turizma. To je na neki način bio limit prostora istraživanja.

Srđan Milošević: Racionalnost je u odnosu na budžet nadmašena u smislu angažovanja resursa tima. Nije se uvek moglo odbraniti od zahteva članica da se uđe u dublje istraživanje. Nadamo se da će biti još ovakvih projekata koji će biti dublji u

istraživanju. Bitno je da se držimo startnog dogovora i da ne povredimo granice prostora dogovora.

Iva Škrbić: Uprkos svemu držalo nas je da će izaći nekoliko naučnih radova kao ishod ovog projekata.

Vladimir Holodkov: Na startu je dogovoreno da projekat ima dva kraka: jedan se odnosi na potrebu stvaranja monografije institucije (zato je obim veći) a drugi je kraj je seoparat koji po ugovoru treba da predamo klasteru.

■ *Šta nismo a trebalo je? -- Šta jesmo a nije trebalo?*

- Bilo bi dobro da ubuduće tekstovi ankete, upitnika, intervjui budu i na engleskom jeziku.
- Možda da se izbacila iz pressa da su članovi tima dali doprinosi (konkretno Jelena Jajić čiji seminarski rad o klasteru u Zrenjaninu je ubačen u celosti (koordinator sam to učinio) (možda da se prebaci njen rad kao autor a ne kao član tima). Ista napomena važi i za Aleksandru Ćeman.

■ *Alokacija resursa: ljudskih, vremenskih, finansijskih*

Potreba za preciznim indikatorima putem odgovarajućih radnih naloga što još nije sprovedeno u praksi TIMS-a. Ukoliko želimo da TIMS radi kao projektna organizacija biće potrebno sačiniti internu dokumentaciju koja detaljnije utroške resursa.

■ *Da li je funkcionisao feedback (da li smo nešto naučili u projektu)?*

- Interni feedback bio korektan. Feedback od članova klastera je u nekim situacijama kasnio (iz opravdanih razloga: prvomajski praznici i Uskrs ili neopravdanih zbog kašnjenja samih entiteta). Toga smo bili svesni na početku i zato smo spremili Plan "B".
- Dešavalo se da terenski rad je bio kao «gluvi telefoni»: koordinacija veze «klaster» - «TIMS» nije bila u potpunosti realizovana.
- Operativnost realizacije projekta na terenu je bila usporena.

■ *Da li smo uvek znali kada?, ko?, šta?*

Dobro je postavljen projektni zadatak sa gantogramom koji je dosledno poštovan. Predlaže se da u budućim projektima razvije sistem «radnih naloga» koji će sadržati sve indikatore o potrošnji resursa sa povratnom informacijom. Bez obzira na



ugovoreni rok kašnjenje je objektivno nastalo jer su svi resursi tima angažovani da se realizuje vanredni "Okrugli sto" usred ispitnog roka i nastavnih obaveza.

■ *Lekcije iz prošlosti...*

Na osnovu rada u «Potisju» i ovog projekta predlaže se da se održi stručni sastanak na nivou NNV fakulteta gde bi se prezentovali rezultati i smislu stvaranja organizacione kulture "projektne organizacije". Predlog će biti upućen Dekanu fakulteta.

■ *Plan za monitoring (ex-post)*

Uradiće se pattern-template liste koji će članovi kalstera koristiti 6 meseci i na osnovu toga da se dobiju povratne informacije o efektima projekta.

■ *Da li smo imali sinergetski efekat timskog rada?*

Da. Postignuti su efekti sinergije rada u timu. Nije bilo konflikta niti burnih reakcija. Dobra je kombinacija iskusnih i onih koji su u razvoju.

■ *Da li smo dobro iskoristili vanredne prilike i šanse za promociju projekta?*

Da zahvaljujući vanrednom «Okruglom stolu». Direktor klastera planira da se održi regularan "Okrugli sto" u prisustvu svih članica klastera.

■ Biće sačinjen finansijski izveštaj o utrošku radi prezentacije Dekanu i direktoru kalstera.

■ U ovaj ex-ante evaluacioni izveštaj ulaze i e-mailovi naših kolega koji su direktno ili indirektno učestvovali u pratećim aktivnostima pri realizaciji projekta.

# LITERATURA

- Aćimović S. (2006), „Razumevanje lanca snabdevanja“, Ekonomski anali broj 170
- Aaker, David (2010), Brand relevance: Making competitors irrelevant, Jossey-Bass
- Andrić B. Primjena e-marketinga u turizmu. Časopis «Poslovna izvrsnost». Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, prosinac, 2007, pp. 85-97
- Bakić, O. (2011). Prilagođavanja marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu. *Marketing*, 203.
- Bakić, O., (2010). Marketing u turizmu. Singidunum
- Bayol, M., Foye, A., Tellier, C., & Tenenhaus, M. (2000). *Use a PLS path modeling to estimate the European customer satisfaction index (ECSI) model*. Statistica Applicata.
- Bogetić, Srđan, (2007), Aktivnost domaćih malih i srednjih preduzeća u cilju postizanja poslovne izvrsnosti, 34. Nacionalna konferencija o klaviltetu, Kragujevac.
- Bošković, G., Jovanović, A. (2009), „Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije“, Ekonomske teme, godina XLVII, br. 1.
- Budimlija, Lj. (2010) Klasteri kao strategijska forma nastupa srpskih preduzeća u prehrambenoj industriji na inostranom tržištu, Završni rad, mentor prof. dr Branislav Mašić, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Drucker, P. (2005). Upravljanje u novom društvu. Novi Sad: Adižes.
- Đenić, M, Subotić, J. (2011), Klasteri - ključ ekonomskog razvoja, Ekonomija i društvo, časopis broj. 562, 24.2.2011
- Đurašević, Silvana, ( ), Klasteri kao osnova regionalnog razvoja turizma
- Ferreira, J. and Estevão, C. (2009) Regional competitiveness of a Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal, *Tourism & management Studies*, 5: 37-51
- Gardner R. Affiliate marketing: The fast, easy and inexpensive way to start an Internet business, <http://NetProfitsToday.com> (preuzeto januar 2009)
- GTZ, Vlada RS, Merr, (2007). Klaster menadžer, A Priručnik, Deo A: Pregled. Izrađen u okviru „Projekta podsticaja razvoja klastera u 2007“.
- GTZ, Vlada RS, “Klaster menadžment, Priručnik za praksu, Deo B: Alati”, izrađen u okviru „Projekta podsticaja razvoja klastera u 2007“ Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije i Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.
- Hadžidedić, H., (2010). Menadžment inovacija u turizmu. Međunarodna konferencija „Nacionalni parkovi u funkciji turizma“. Bihać.
- Hammel, G., Prohald, G.K. (1991) Comparative Imagiantion and Expenditionary, *Marketing Harvard Business Review*, No. 7/1991
- Hjalager, A. (1999). Technology Domains and Manpower Choice in the Restaurant Sector. *New Technology, Work and Employment* 14:81-93.
- Holodkov V. Praksa informacionih sistema u turizmu i komplementarnim delatnostima. *Tims.acta, Journal of sports sciences, tourism and wellness*, 2010; 1, 1-15.
- Holodkov V. Razvijanje opšteg modela ekspertnog sistema e-biznisa. Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment, Novi Sad, decembar 2008

- Holodkov V, Buta T. Prilog izradi ekspertnog sistema inovativne metrike. Naučna monografija «Inovacije u skrivenom» (projekat: "Inovaciona kultura kao faktor u formiranju i razvoj uinovacionih sistema", Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2007, pp. 197-215
- Hopkinson, L. (2003). Inovacioni klasteri: Non-financial Assistance to SMEs in Serbia. ([www.klaster-srp.ppt](http://www.klaster-srp.ppt)).
- Hrabovski-Tomić, E. (2007). *Destinacije zdravstvenog turizma- Sa osvrtom na banje Srbije*. Novi Sad: Prometej.
- Jovanov, Z., & Popesku, J. (2010.). *Uloga instrumenata marketing miksa u pozicioniranju turističke destinacije*. Beograd.
- Ketels, C. (2011). *Scribd*. Retrieved 2011. 5.-April from Scribd Inc.: [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- Komppula, R., (2002) New-product development in tourism companies-Case studies on nature- based activity operators. University of Joensuu. Finnish Forest Research Institute, Research Papers 866, pp. 45-64
- Konkurentnost privrede Srbije, (2003), Jefferson Institute, Belgrade,
- Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism* (third edition). Prentice Hall New Jersey.
- Krishnamurthy S. (Ed), *Contemporary Research in E-marketing*. 2006; Volume 2, pp. 119-146
- Lanji-Hnis, Izabel (2008) Značaj uvođenja sistema menadžmenta kvaliteta u marketingu i identifikovanje prednosti, Magistarski rad odbranjen na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerzitet Novi Sad, Subotica
- Lazzeretti, L., Capone, F.(2004): "Networking in Tourist Local Systems", ATLAS, Annual Conference 2004, Naples, Italy.
- Lilien GL, Kotler P, Moorthy KS. *Marketing Models*. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, 1992.
- McKeagney M. *Web analytics: key metrics for tourism websites; "e-Symposium" - Tourism Ireland-marketing the island of Ireland overseas*, Dublin, 2007
- Middleton, V. T. C., Clarke, J. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*, 3rd Edition, Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Ministarstvo nauke i životne sredine (2005). Zakon o inovacionoj delatnosti, „Sl.glasnik RS“ br. 110/2005 i 18/2010
- Morača, S. (2010). *Razvoj opšteg modela za uspostavljanje i razvoj industrijskih klastera* (doktorska disertacija). Novi Sad.
- Morgan, N., & Pritchard, A. (2002). *Contextualizing destination branding*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mountinho, L. (2005). *Strateski menadžment u turizmu*. Zagreb: Masmedia.
- Nordin, S., (2003). *Tourism clustering & Innovation*. Uuropean Tourism Research Institute. Stockholm (str. 27)
- OECD, LEED program, *Business clusters promoting enterprise in Central and Eastern Europe*, 2000.
- OECD,(1999): *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD Proceedings, Paris.
- Paraušić, V., Cvijanović, D., & Mihajlović, B. (2006.). *Klasteri u privredama Srbije i Hrvatske*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede.
- Pinkerton B. *WebCrawler: Finding What People Want*. Ph.D. Disertation, University of Washington, 2000
- Pokrajac, S., (2010). *Reinženjering: Novi početak starog poslovnog koncepta*.
- Popović, V., (2010) *Diplomski rad-Životni ciklus proizvoda i proces uvođenja inovacija*. Univerzitet

poslovne ekonomije, Banjaluka.

Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, november-december 1998.

Porter, M.. (1998), Clusters and the Economics of Competition, Harvard Business Review. 1998.

Porter, M. E, 1998, Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions," in: On Competition, Boston: Harvard Business School Press.

Projekt razvoja turističkog kompleksa „Palić“, Horwath Consulting Zagreb, 2006.

Rapaić, Stevan, (2010), Unapređenje menadžmenta lanca snabdevanja kroz klasterne, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd

Republika Crna Gore (2005), Projekat formiranja biznis inkubatora, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, januar 2005

Reich, A. Z. (1999). *Positioning of Tourist Destinations*. Sagamore Publishing.

Roth, K., & Diamantopoulos, A. (2009). *Advancing the country image construct*. Journal of business research.

SPice briefing: Tourism e-business. The Scottish Parliament. The Information Centre, produced for the Enterprise and Lifelong Learning Committee, Paper 02/93, 2002

Spinks, Wendy (2003), Visitor satisfaction with themed tourist attraction, Ph.D. thesis, Faculty of Business, university of Sunshine Coast

Stipanović, Ch., (2006). Značaj reinženjeringa u razvojnoj strategiji hotelsko-turističkih preduzeća. Univerzitet Rijeka.

Strategija razvoja konkurentnosti i inovativnosti MSP 2008-2013. Službeni glasnik RS br. 65/08.

Škrbić, I. (2010). Vinski turizam kao faktor razvoja vinarija, Master rad. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.

Šurjanović I, Varagić D. 4 Pillars Internet Marketing Strategy u Zbornik radova - Konferencija E-trgovina, Subotica, 2004

Tomka, D., Blagojević, J.: (2010): **INFLUENCE FACTORS ON CREATION THE IMAGE OF SERBIA AS A TOURIST DESTINATION, (FAKTORI UTICAJA NA izgradnju IMIDŽA SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE – PERCEPCIJE AUSTRIJSKIH STUDENATA)**, Tematski zbornik radova: Unapređenje turizma kao faktor razvoja privrede Srbije, Institut za međunarodnu politiku i privredu, 359-371, ISBN 978-86-7067-140-9, COBISS.SR-ID 176188684

Томка, Д.(2003):Значај менаџмента људских ресурса у хотелијерству, стр 153-159, Часопис Хотел-линк, бр. 1, Виша хотелијерска школа, Београд

Томка, Д.(2003): People - the most important factor of marketing strategy in rural tourism, full paper, str. 101-106, II Balkans forum in rural tourism: Second forum – Rural tourism and sustainable development of the Balkans, Niš

The Global Competitiveness Report (2008-2009)

UNWTO, (2006). Jačanje turističke konkurentnosti saradnjom, (priredila Ljubica Milojević). Turistički pregled br. 5.

UNWTO studija, (2006), "Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu", Turistički pregled, br. 5, Beograd, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Srbije.

World Economic Forum, (2008),

Zorko, D. (1999). Uvod v turizem. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

Živković, R., Ilić, M. (2008). Trijada kvalitet - satisfakcija - lojalnost u turizmu. Kragujevac: Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije.

*Internet izvori:*

Kim N, Wicks BE (2010). *Rethinking tourism cluster development models for global competitiveness*. Presented at International CHRIE Conference-Refereed Track. Paper 28. Retrieved from <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1370&context=refereed>

[www.weforum.org](http://www.weforum.org)

[www.minttu.sr.gov.yu](http://www.minttu.sr.gov.yu),

[www.hup.hr](http://www.hup.hr), 22.02.2007.

[www.cefta2006.com/en-index.php](http://www.cefta2006.com/en-index.php)

[ec.europa.eu/cip/eip\\_en.htm](http://ec.europa.eu/cip/eip_en.htm)

[ec.europa.eu/research/fp7/index\\_en.cfm?pg=understanding](http://ec.europa.eu/research/fp7/index_en.cfm?pg=understanding)

[www.competitivenss.org](http://www.competitivenss.org)

[www.build.rs](http://www.build.rs)

[www.audeo.hr](http://www.audeo.hr)

[www.pks.rs/klasteri](http://www.pks.rs/klasteri)

## **PRILOZI - UPITNICI**

**ANKETNI UPITNIK ZA MENADŽERE U KLASTERU**

**I DEO – opšti podaci o poslovanju organizacije**

1. Pun naziv Vaše organizacije  
\_\_\_\_\_
2. Skraćeni naziv Vaše organizacije  
\_\_\_\_\_
3. Sedište (mesto i adresa) \_\_\_\_\_
4. Datum osnivanja organizacije  
\_\_\_\_\_
5. Osnovna delatnost organizacije  
\_\_\_\_\_
6. Kategorizacija (prema turističkim standardima)  
\_\_\_\_\_
7. Certifikati (ISO, HACPP...) \_\_\_\_\_
8. Vaše ime i prezime, kontakt telefon i Vaša funkcija u organizaciji  
\_\_\_\_\_
9. Stepen Vašeg obrazovanja (školske kvalifikacije i stručne kvalifikacije-školoвање uz rad)  
\_\_\_\_\_
10. Koliko dugo radite kao menadžer (ne samo u ovoj organizaciji)?  
\_\_\_\_\_
11. Broj zaposlenih u organizaciji  
\_\_\_\_\_
12. Da li u organizaciji postoji plan marketing aktivnosti i ako postoji koliki je godišnji nivo ulaganja u te aktivnosti (% od planiranih prihoda)?  
\_\_\_\_\_
13. Da li ste do sada imali samostalno realizovane projekta u cilju unapređenja poslovanja?  
\_\_\_\_\_
14. Kakva je Vaša ocena trenutne tržišne pozicije Vaše organizacije?  
\_\_\_\_\_
15. Navedite tri glavna partnera u Vašem poslovanju  
- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_
16. Kako procenjujete sadašnje poslovanje u mikro-regiji u odnosu na 2010.godinu?  
- bolje                      -isto                      -lošije
17. Kako procenjujete sadašnji promet organizacije u odnosu na isti period 2010.godine?  
- bolji                      -isti                      -lošiji
18. Kako ocenjujete sadašnje okruženje poslovanja u odnosu na prošlu godinu (lokalna uprava, zakonska regulativa i sl.)?  
- bolje                      -isto                      -lošije
19. Koje su prednosti menadžmenta u Vašoj organizaciji (do 3 faktora)?  
\_\_\_\_\_
20. Koje su slabosti menadžmenta u Vašoj organizaciji (do 3 faktora)?  
\_\_\_\_\_

## **II DEO –podaci o poslovanju klastera**

Molimo Vas da tabelu koja je pred Vama popunite stavljanjem znaka „X“ u polje pored svake tvrdnje i tako izaberete jednu od 5 mogućnosti koja je najpribližnija Vašem stavu.

Br.	tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
1.	Vodeće organizacije u Klaster unose svoja iskustva, jasne predstave o ciljevima, spremnost za saradnju i visoki prioritet za projekat Klastera.					
2.	U regionu postoji inovativna i za preduzetnike povoljna poslovna klima.					
3.	Za organizacije i druge članice jasno je vidljiva korist od članstva u Klasteru.					
4.	Svi članovi Klastera doprinose svojim kooperacionim iskustvom u reproduktivnom lancu vrednosti i razvoja klastera.					
5.	Između konkurenata (članova Klastera) postoji poverenje uz istovremeno postojanje tržišne utakmice					
6.	Između članica klastera postoji transfer znanja.					
7.	Postoji dosledna orjentisanost Klastera na konkurentnost, kvalitet i zadovoljstvo klijenata, standarde kvaliteta i druge zahteve tržišta.					
8.	Članovi Klastera su orjentisani u ponudi prema zajedničkoj filozofiji destinacije.					
9.	Pojedini članovi vode brigu o brendu (usluge i/ili proizvoda)					



**III DEO –podaci o menadžmentu ljudskih resursa**

Molimo Vas da tabelu koja je pred Vama popunite stavljanjem znaka „X“ u polje pored svake tvrdnje i tako izaberete jednu od 5 mogućnosti koja je najpribližnija Vašem stavu.

Br.	tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
1.	Odgovornost za učinak organizacije treba da podjednako snose i rukovodioci i zaposleni.					
2.	Rukovodioci treba da odluke donose sami i bez konsultovanja sa zaposlenima.					
3.	Zaposleni se najbolje motivišu nagradama.					
4.	Rukovodioci treba da komuniciraju sa zaposlenima isključivo u vezi posla.					
5.	Zaposleni rado prihvataju zadatke u odgovornosti.					
6.	Rukovodioci se ne mogu potpuno pouzdati u zaposlene.					
7.	Rukovodioci su zaduženi za ideje.					
8.	Sukobe u međuljudskim odnosima treba mirno rasčistiti uz sagledavanje uzroka i posledica					
9.	Rukovodilac veći značaj treba da pridaje atmosferi koja vlada u organizaciji (međuljudski odnosi), nego postignutim rezultatima					
10.	Uspešan rukovodilac stvara disciplinovane zaposlene					
11.	Ako organizacija postiže uspeh, nebitno je koliko su zaposleni motivisani.					

1. Koliko dana ostajete u ovom hotelu? \_\_\_\_\_
2. Koji je Vaš osnovni razlog boravka u ovom hotelu? (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)
  - a) posao
  - b) poseta porodici ili prijateljima
  - c) odmor
  - d) organizovano grupno putovanje
  - e) drugo \_\_\_\_\_
3. Ko je odabarao ovaj hotel za Vaš boravak na ovom putovanju? (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)
  - a) samostalno sam birala/o hotel
  - b) prijatelji i porodica
  - c) firma
  - d) turistička agencija
  - e) drugo \_\_\_\_\_
4. Da li ste boravili u ovom hotelu ranije i koliko puta? (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)
  - a) nisam boravio/la u ovom hotelu ranije
  - b) nisam boravio/la u ovom hotelu ranije, ali bih opet došao/la
  - c) jesam, \_\_\_\_\_ puta
5. Šta je po Vama najjači utisak u ovom hotelu?  
 pozitivan utisak: \_\_\_\_\_  
 negativan utisak: \_\_\_\_\_

Molimo Vas da tabelu koja je pred Vama popunite stavljanjem znaka „X“ u polje pored svake tvrdnje i tako izaberete jednu od 5 mogućnosti koja je najpribližnija Vašem stavu.

Br.	tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
6.	Usluga u ovom hotelu je dobra za cenu koju plaćam					
7.	Zadovoljan sam odlukom da boravim u ovom hotelu					
8.	Boravak u ovom hotelu je bilo prijatno iskustvo					
9.	Sobe su dobro opremljene					
10.	Enterijer hotela je u skladu sa kategorijom hotela					
11.	Hotel omogućava pogodnosti i sadržaje koje želim					
12.	Hrana u hotelu je dobrog kvaliteta					
13.	Hotel je savremeno opremljen					
14.	Osooblje hotela je adekvatno odeveno i urednog izgleda					
15.	Hotel pruža usluge pravovremeno i adekvatno					
16.	Osooblje hotela je predusretljivo i ljubazno					
17.	Radno vreme recepcije je zadovoljavajuće					

18.	Sportski i kulturni sadržaji u ovom hotelu su zastupljeni u dovoljnoj meri					
19.	Dok sam u hotelu ne brinem za dragocenosti koje nosim sa sobom					
20.	Moj automobil je siguran na hotelskom parkingu					
21.	Fizički izgled hotela je u skladu sa tipom usluge koju hotel pruža					

22. Godina Vašeg rođenja \_\_\_\_\_

23. Pol M Ž

24. Mesto stanovanja \_\_\_\_\_

**ANKETNI UPITNIK ZA RESTORANE**

1. U ovom restoranu ste trenutno radi:
  - a) konzumacije kafe, pića, deserta
  - b) kompletnog obroka
2. Koji je Vaš osnovni razlog boravka u ovom restoranu?
  - a) poslovni sastanak/ručak
  - b) druženje sa porodicom i prijateljima
  - c) odmor
  - d) organizovana grupna poseta
  - e) drugo \_\_\_\_\_
3. Ko je odabarao da ovaj restoran posetite?
  - a) samostalno sam birala/o restoran
  - b) prijatelji i porodica
  - c) firma
  - d) turistička agencija
  - e) drugo \_\_\_\_\_
4. Da li ste boravili u ovom restoranu ranije i koliko puta?
  - d) nisam boravio/la u ovom restoranu ranije
  - e) nisam boravio u ovom restoranu ranije, ali bih opet došao/la
  - f) jesam, \_\_\_\_\_puta
5. Šta je po Vama najjači utisak u ovom restoranu?  
 pozitivan utisak: \_\_\_\_\_  
 negativan utisak: \_\_\_\_\_

Molimo Vas da tabelu koja je pred Vama popunite stavljanjem znaka „X“ u polje pored svake tvrdnje i tako izaberete jednu od 5 mogućnosti koja je najpribližnija Vašem stavu.

Br.	tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
6.	Usluga u ovom restoranu je dobra za cenu koju plaćam					
7.	Zadovoljan sam odlukom da boravim u ovom restoranu					
8.	Boravak u ovom restoranu je bilo prijatno iskustvo					
9.	Enterijer restorana je u skladu sa kategorijom restorana					
10.	Restoran omogućava pogodnosti i sadržaje koje želim					
11.	Hrana u restoranu je dobrog kvaliteta					
12.	Restoran je savremeno opremljen					
13.	Osoblje restorana je adekvatno odeveno i urednog izgleda					
14.	Restoran pruža usluge pravovremeno i adekvatno					
15.	Osoblje restorana je					

	predusretljivo i ljubazno					
16.	Radno vreme restorana je zadovoljavajuće					
17.	Moj automobil je siguran na parkingu restorana					
18.	Fizički izgled restorana je u skladu sa tipom usluge koju restoran pruža					

19. Godina Vašeg rođenja \_\_\_\_\_

20. Pol M Ž

21. Mesto stanovanja \_\_\_\_\_

**ANKETNI UPITNIK ZA SALAŠE**

1. Na ovom salašu ste trenutno radi (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)?
  - a) konzumacije kafe, pića, deserta
  - b) kompletnog obroka
  - c) dužeg boravka (minimum jedno noćenje)
  - d) drugo (sportko-rekreativne aktivnosti, kulturne aktivnosti...)
2. Koji je Vaš osnovni razlog boravka na ovom salašu (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)?
  - a) posao
  - b) druženje sa porodicom ili prijateljima
  - c) odmor
  - d) organizovano grupno putovanje
  - e) drugo\_\_\_\_\_
3. Ko je izabrao ovaj salaš za Vaš boravak? (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)
  - a) samostalno sam birala/o
  - b) prijatelji i porodica
  - c) firma
  - d) turistička agencija
  - e) drugo\_\_\_\_\_
4. Da li ste boravili na ovom salašu ranije? (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)
  - g) nisam boravio/la u ovom salašu ranije
  - h) nisam boravio/la u ovom salašu ranije, ali bih opet došao/la
  - i) jesam,\_\_\_\_\_puta
5. Šta je po Vama najjači utisak na ovom salašu?  
 pozitivan utisak:\_\_\_\_\_
   
negativan utisak:\_\_\_\_\_

Molimo Vas da tabelu koja je pred Vama popunite stavljanjem znaka „X“ u polje pored svake tvrdnje i tako izaberete jednu od 5 mogućnosti koja je najpribližnija Vašem stavu.

Br.	tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
6.	Usluga na ovom salašu je dobra za cenu koju plaćam					
7.	Zadovoljan sam odlukom da boravim na ovom salašu					
8.	Boravak na ovom salašu je bilo prijatno iskustvo					
9.	Sobe na salašu su dobro opremljene					
10.	Enterijer salaša je u skladu sa kategorijom salaša					
11.	Salaš omogućava pogodnosti i sadržaje koje želim					
12.	Hrana na salašu je dobrog kvaliteta					
13.	Salaš je adekvatno opremljen					
14.	Osooblje salaša je adekvatno odeveno i urednog izgleda					
15.	Salaš pruža usluge pravovremeno i adekvatno					

16.	Osoblje salaša je predusretljivo i ljubazno					
17.	Radno vreme salaša je zadovoljavajuće					
18.	Sportski i kulturni sadržaji na salašu su zastupljeni u dovoljnoj meri					
19.	Dok sam na salašu ne brinem za dragocenosti koje nosim sa sobom					
20.	Moj automobil je siguran na parkingu salaša					
21.	Fizički izgled salaša je u skladu sa tipom usluge koju salaš pruža					

22. Godina Vašeg rođenja \_\_\_\_\_

23. Pol M Ž

24. Mesto stanovanja \_\_\_\_\_

**ANKETNI UPITNIK ZA VILE**

1. Koliko dana ostajete u ovoj vili? \_\_\_\_\_
2. Koji je Vaš osnovni razlog boravka u ovoj vili? (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)
  - a) posao
  - b) poseta porodici ili prijateljima
  - c) odmor
  - d) organizovano grupno putovanje
  - e) drugo \_\_\_\_\_
3. Ko je odabarao ovu vilu za Vaš boravak na ovom putovanju? (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)
  - a) samostalno sam birala/o vilu
  - b) prijatelji i porodica
  - c) firma
  - d) turistička agencija
  - e) drugo \_\_\_\_\_
4. Da li ste boravili u ovoj vili ranije i koliko puta?
  - j) nisam boravio/la u ovoj vili ranije
  - k) nisam boravio u ovoj vili ranije, ali bih opet došao/la
  - l) jesam, \_\_\_\_\_puta
5. Šta je po Vama najjači utisak u ovoj vili?  
 pozitivan utisak: \_\_\_\_\_  
 negativan utisak: \_\_\_\_\_

Molimo Vas da tabelu koja je pred Vama popunite stavljanjem znaka „X“ u polje pored svake tvrdnje i tako izaberete jednu od 5 mogućnosti koja je najpribližnja Vašem stavu.

Br.	tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
6.	Usluga u ovoj vili je dobra za cenu koju plaćam					
7.	Zadovoljan sam odlukom da boravim u ovoj vili					
8.	Boravak ovoj vili je bilo prijatno iskustvo					
9.	Sobe su dobro opremljene					
10.	Enterijer vile je u skladu sa kategorijom vile					
11.	Vila omogućava pogodnosti i sadržaje koje želim					
12.	Hrana u vili je dobrog kvaliteta					
13.	Vila je savremeno opremljena					
14.	Osoblje vile je adekvatno odeveno i urednog izgleda					
15.	Vila pruža usluge pravovremeno i adekvatno					
16.	Osoblje vile je predusretljivo i ljubazno					
17.	Radno vreme recepcije je					



	zadovoljavajuće					
18.	Sportski i kulturni sadržaji u ovoj vili su zastupljeni u dovoljnoj meri					
19.	Dok sam u vili ne brinem za dragocenosti koje nosim sa sobom					
20.	Moj automobil je siguran na parking u vile					
21.	Fizički izgled vile je u skladu sa tipom usluge koju vila pruža					

22. Godina Vašeg rođenja \_\_\_\_\_

23. Pol M Ž

24. Mesto stanovanja \_\_\_\_\_

**ANKETNI UPITNIK ZA VINSKI PODRUM**

1. U ovom vinskom podrumu ste trenutno radi:
  - c) konzumacije vina
  - d) obilaska podruma i/ili kupovine vina
2. Koji je Vaš osnovni razlog boravka u ovom vinskom podrumu?
  - f) druženje sa porodicom i prijateljima, odmor
  - g) poslovni sastanak
  - h) organizovana grupna poseta
  - i) drugo \_\_\_\_\_
3. Ko je odabarao da posetite ovaj vinski podrum?
  - f) samostalno sam birala/o vinski podrum
  - g) prijatelji i porodica
  - h) firma
  - i) turistička agencija
  - j) drugo \_\_\_\_\_
4. Da li ste boravili u ovom vinskom podrumu ranije i koliko puta?
  - m) nisam boravio/la u ovom vinskom podrumu ranije
  - n) nisam boravio u ovom vinskom podrumu ranije, ali bih opet došao/la
  - o) jesam, \_\_\_\_\_puta
5. Šta je po Vama najjači utisak u ovom vinskom podrumu?
 

pozitivan utisak: \_\_\_\_\_

negativan utisak: \_\_\_\_\_

Molimo Vas da tabelu koja je pred Vama popunite stavljanjem znaka „X“ u polje pored svake tvrdnje i tako izaberete jednu od 5 mogućnosti koja je najpribližnija Vašem stavu.

Br.	tvrdnja	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
6.	Usluga u ovom vinskom podrumu je dobra za cenu koju plaćam					
7.	Boravak u ovom vinskom podrumu je bilo prijatno iskustvo					
8.	Enterijer vinskog podruma je u skladu sa imidžom vinskog podruma					
9.	Vinski podrum omogućava pogodnosti i sadržaje koje želim					
10.	Hrana u vinskom podrumu je dobrog kvaliteta					
11.	Vinski podrum je savremeno opremljen					
12.	Osooblje vinskog podruma je adekvatno odeveno i urednog izgleda					
13.	Vinski podrum pruža usluge pravovremeno i adekvatno					
14.	Osooblje vinskog podruma je					

	predusretljivo i ljubazno					
15.	Radno vreme vinskog podruma je zadovoljavajuće					
16.	Moj automobil je siguran na parkingu vinskog podruma					
17.	Fizički izgled vinskog podruma je u skladu sa tipom usluge koju vinski podrum pruža					

18. Godina Vašeg rođenja \_\_\_\_\_

19. Pol M  Ž

20. Mesto stanovanja \_\_\_\_\_

## UZORAK EVALUACIONE LISTE ZA HOTEL "PATRIA" (U EXCELU)

A	B	C	D	E
<b>kategorija</b>	<b>prisutno</b>	<b>valorizacija</b>	<b>kriterijumi</b>	<b>napomena</b>
uređenost eksterijera			* izgled	
uređenost enterijera			* izgled	
pristup restoranu	da	3	*uređenost puta	
uređene hortikulture površine	ne	?	* izgled	
parking			*broj parking mesta/broj stolova	60/315 kreveta
	da	2	*usluga	čuvan parking
garaža	ne			
lift	da	2	*kvalitet usluge	2 za goste + teretni
smeštajna jedinica	da	3	*kategorija kvaliteta	3 kategorije soba
sef	da			
pristup osobama sa invaliditetom	da			
ostali sadržaji, usluge i pogodnosti	da	14	*obim dodatnih usluga	
kućni ljubimci	da			selektovano u zavisnosti od gosta
organizacija događaja	da			svadbe, MICE, rođendani, prezentacije, NG, 8. Mart
sredstva promocije			*kvalitet promocije	kao za Prezident
e-poslovanje	da	3	* ponuda, rezervacija, plaćanje, baza podataka	uvode plaćanja