

НИКОЛА В. ДИМИТРОВ
ТАЊА АНГЕЛКОВА ПЕТКОВА



МЕНАЏМЕНТ НА ТУРИСТИЧКИ ДЕСТИНАЦИИ

Никола В. Димитров
Тања Ангелкова Петкова

МЕНАЏМЕНТ НА ТУРИСТИЧКИ ДЕСТИНАЦИИ

Битола, 2014

Проф. д-р Никола В. ДИМИТРОВ
Доц. д-р Тања АНГЕЛКОВА ПЕТКОВА
МЕНАЏМЕНТ НА ТУРИСТИЧКИ ДЕСТИНАЦИИ

Издавач:

Проф. д-р Никола В. Димитров

Рецензенти:

Проф. д-р Нако Ташков

Доц. д-р Дејан Методијески

Дизајн на корица:

Проф. д-р Никола В. Димитров

Лектура:

Вангелија Цавкова

Компјутерска обработка:

Проф. д-р Никола В. Димитров

Д-р Тања Ангелкова Петкова

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	5
ВОВЕД	7
1. ПОИМ И ЕЛЕМЕНТИ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА	9
1.1. Туризмот како сложен систем	9
1.2. Поим и дефинирање на туристичка дестинација	12
1.3. Концепти и типови на туристичката дестинација	17
1.4. Основни елементи на туристичката дестинација	20
1.4.1. Атракцијата како елемент	26
1.4.2. Просторот како елемент	29
2. ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ И РАЗВОЈ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА	31
2.1. Визија, мисија и цели на туристичката дестинација	33
2.2. Динамичен развој на туристичката дестинација	38
2.3. Животен циклус на туристичката дестинација	43
2.4. Модел за развој на туризмот на државно ниво	49
2.5. Специфични групи за развој на туристичката дестинација	51
2.6. Дестинацијата како систем на туризмот	53
2.7. Формулирање на стратегија на туристичка дестинација	57
3. КОНКУРЕНТНОСТ И ОДРЖЛИВОСТ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА	60
3.1. Конкурентност на туристичката дестинација	60
3.2. Компаративни предности на туристичката дестинација	67
3.3. Облици на конкурентност на туристичката дестинација	71
3.4. Индикатори за конкурентност на туристичката дестинација	75
3.5. Синџири на вредности на туристичката дестинација	83
3.6. Одржливост на туристичката дестинација	91
4. МЕНАЏМЕНТ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА	95
4.1. Процес на планирање	95
4.2. Процес на организирање	99
4.3. Процес на управување	101
4.4. Процес на контрола и кризен менаџмент	104
5. ПОЗИЦИОНИРАЊЕ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА	112
5.1. Пристап во позиционирањето на туристичката дестинација	112
5.2. Процес во позиционирањето на туристичката дестинација	114

6. ИДЕНТИТЕТ, ИМИЦ И БРЕНДИРАЊЕ НА ТУРИСТИЧКАТА	
ДЕСТИНАЦИЈА	118
6.1. Идентитет на туристичката дестинација	118
6.2. Имиц на туристичката дестинација	119
6.3. Брендирање на туристичката дестинација	124
7. МАРКЕТИНГ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА	132
7.1. Концепциски рамки за управување со маркетинг активностите	137
7.2. Концепт на маркетинг микс на ниво на туристичка дестинација	138
7.3. Формирање на туристички производ	140
7.4. Цената како инструмент од маркетингот на туристичката дестинација	145
7.5. Промоција на туристичката дестинација	148
8. ТУРИСТИЧКИ ДЕСТИНАЦИСКИ КЛАСТЕР	158
8.1. Кластерите како специфична форма за поврзување во туризмот	158
8.2. Концепт на туристичките кластери во дестинацијата	168
8.3. Изградба на конкурентноста на туристичките дестинации преку кластерите	172
8.4. Јавно приватно партнерство во туризмот	175
9. ДЕСТИНАЦИСКИ РАЗВОЈ НА ТУРИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА	
МАКЕДОНИЈА	184
9.1. Република Македонија како интегрална туристичка дестинација	184
9.2. Слабости и предности на интегралниот дестинациски приод	186
9.3. Просторна основа на туристичките дестинации во Р.Македонија	189
9.4. Воведување на концептот на туристичка дестинација во Р.М.	190
9.5. Критериуми за определување на туристичките дестинации	191
9.6. Организација на туризмот во дестинациите во Р.Македонија	193
10. SWOT АНАЛИЗА НА МАКЕДОНСКИОТ ТУРИЗАМ	199
10.1. Туризмот – приоритет во развој на македонското општество	199
10.2. SWOT анализа на македонскиот туризам	201
10.3. Животен циклус на туристичкиот производ во Р.Македонија	203
10.4. Туристичка политика на Република Македонија	204
ЛИТЕРАТУРА	210

ПРЕДГОВОР

Туризмот во современиот свет како профитабилна дејност, во голема мера, му се припишува на дестинацискиот природ и на успешниот менаџмент. Меѓу многуте научни дисциплини кои го третираат туризмот, посебна улога има менаџментот на туристичките дестинации, како нова теоретска, специфична и апликативна филозофија за стратешко практикување на туризмот како приоритет.

Со оглед на сложеноста и комплексноста материјалот го систематизираме во десета теми, во обем од над 200 страни. Книгата Менаџмент на туристички дестинации, може да ја користат и студентите на Факултетот за туризам и бизнис логистика – Гевгелија, при Универзитетот „Гоце Делчев“ – Штип, бидејќи во целост одговара на програмата по предметот „Туристички дестинации“, што се предава на студиската програма Туризам, и студиската програма Гастрономија, исхрана и диететика.

Освен за студентите на ФТБЛ, книгата може да биде од корист и за студенти на слични високообразовни институции, а може да им користи и на туристички менаџери и други лица кои го практикуваат туризмот.

Авторите на скриптата им се заблагодаруваат на рецензентите проф. д-р Нако Ташков и доц. д-р Дејан Методијески за извршената рецензија и дадените сугестии при крајното оформување на ракописот.

Авторите, се благодарни и на сите идни стручни совети и сугестии и истите ќе бидат ставени во идното ново дополнето издание.

Авторите

ВОВЕД

Афирмацијата на туризмот може да се практикува на повеќе начини. Сепак, менаџирањето на туристичката дестинација е еден од најапострофираните приоди во развојот на туризмот.

Преку скриптава правиме обид да ги утврдиме важните цели во развојот на туризмот, првенствено на дестинациско национално ниво, кое е клучно прашање во рамките на планирање и управување на туризмот. Приоритетни цели на развој на туризмот се стимулирање на економскиот и регионалниот развој, зголемување на вработувањето, зголемен прилив на девизи, но и создавање поволен имиџ на земјата, заштита на природата, заштита на културно-историското наследство, подобрување на квалитетот на живот, поттикнување и развој на недоволно развиените подрачја итн.

Со оглед на сложеноста и комплексноста на предметот, презентираниот материјал содржи елементи на повеќе релевантни методи и принципи. Меѓу нив доминираат методите и принципите на дијалектичност, систематичност, каузалност, компаративност, квантитативно – квалитативен метод, фундаменталност, реалност, објективност, систематичност, комплексност и др.

Материјалот изнесен во скриптата Туристички дестинации е поделен во 10 теми: Поим и елементи на туристичката дестинација; Основни карактеристики и развој; Конкурентност и одржливост; Менаџмент на туристичката дестинација; Позиционирање на туристичката дестинација; Идентитет, имиџ и брендирање; Маркетинг на туристичката дестинација; Туристички дестинациски кластер; Дестинациски развој на туризмот во Република Македонија и SWOT анализа на македонскиот туризам. Преку вака одбрани и разновидно концептирани теми се дава пресек на значајни прашања од проблематиката на менаџментот на туристичката дестинација.

Со оглед на тоа што туристичките дестинации се најзначајниот сегмент од туризмот, па оттука нивното менаџирање е од круцијална важност за сите кои на непосреден или посреден начин се вклучени во економскиот развој на нашата земја. Во тој контекст, потребно е сериозно и системско проучување, познавање и управување на туристичките дестинации како комплементарен сегмент првенствено на јавниот сектор и целокупната туристичка комплементарна индустрија.

1. ПОИМ И ЕЛЕМЕНТИ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА

1.1. Туризмот како сложен систем

Туризмот како своевиден масовен феномен на современата цивилизација претставува сложен општествен систем од економски, социо – културни, еколошки и други елементи. Проучувањето на меѓузависноста помеѓу елементите ја отсликува вистинската димензија на туризмот. Со тоа се обезбедува динамичкиот карактер на туризмот како единствен систем кој содржи различни, но меѓусебно зависни елементи.

Туризмот, како општествено – економска активност, е поврзан со бројни активности во рамките на економскиот и општествениот систем и, според тоа, може да се подели на следните составни делови:

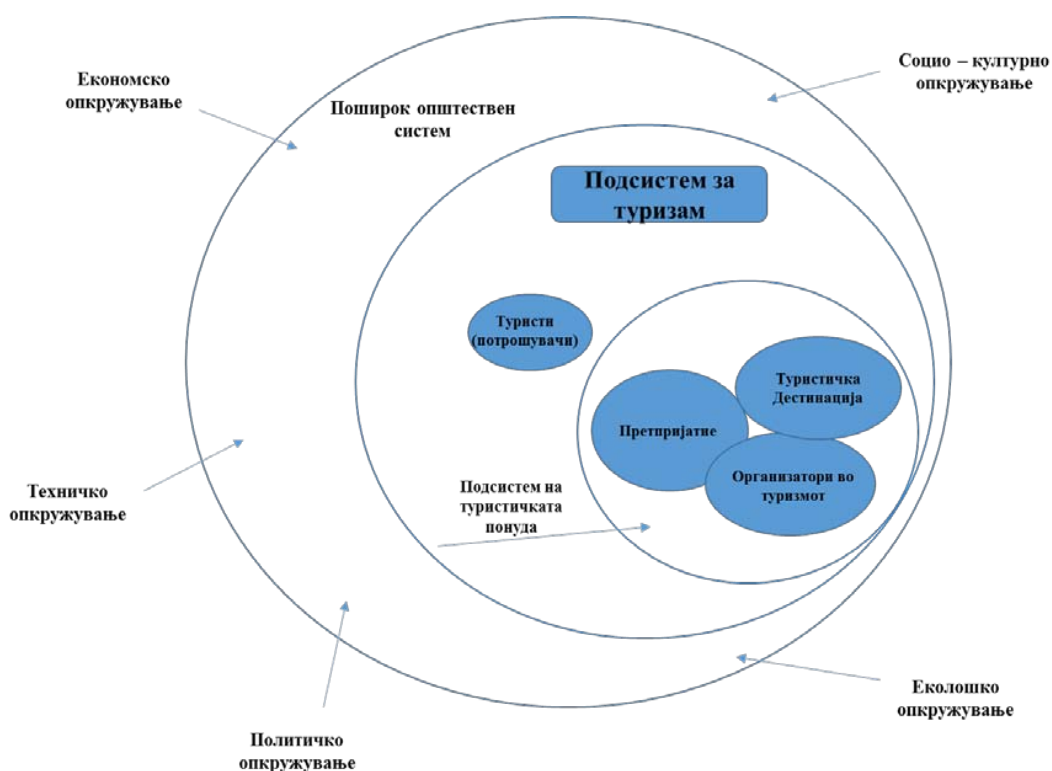
- **Потрошувачи** (купувачи) кои, обично, се означуваат како туристи;
- **Произведувачи и/или добавувачи** на производи и услуги (угостителство, трговија, локален сообраќај, комунални и други активности) или туристички сервиси и
- **Брокери или посредници** на системот, каде припаѓаат посредници помеѓу произведувачи и потрошувачи на туристички добра, трговци на големо и мало или агенти и превозници во авионскиот, железничкиот, друмскиот и поморскиот сообраќај.

Посебно треба да се нагласи дека секој од елементите на туристичкиот систем може да биде набљудуван и како елемент на оној дел од економскиот систем кој припаѓа на основните критериуми за класификација на активности или на основниот вид потрошувачка односно потрошувачи. Потеклото на овие елементи во туристичкиот систем е функционално (дефинирано во рамките на туризмот како активност) додека со другиот систем има однос кој е дефиниран на основно припаѓање на конкретен систем (на пр., транспортна компанија во рамките на транспортниот систем).

Значењето на ваквиот пристап го објаснува **туристичкиот систем**, пред сè, презентираан **како однос помеѓу елементите на системот, а не во дефинирање на конкретните елементи на системот**. Суштината на секој систем се одредува природно и на начин помеѓу неговите елементи, односно

начин на поврзување и размена на информации помеѓу елементите. Структурата на системите (неговите составни делови) ја покажуваат врската која се воспоставува помеѓу елементите на туристичкиот систем и останатите системи. На таков начин можно е да се одреди големината на важноста на туризмот за функционирањето на социјалниот систем како целина.

Во суштина, туризмот е подсистем во рамките на поширокиот социјален систем. Односот помеѓу туризмот како систем на повисоко ниво од социјалниот систем, треба да се разбере како меѓуоднос во кој туризмот е последица и постигнување на вкупниот социјален систем. Таквиот систем е прикажан на следната слика.



Слика 1. Структура на туристичкиот систем и однос со социјалниот систем

Туризмот припаѓа во групата на социјален систем кој претставува специфичен спој помеѓу природните, техничките, социјалните и економските елементи и/или подсистеми. Во рамките на социјалниот систем постојат голем број елементи кои се меѓусебно функционално поврзани, а се тесно поврзани и со останатите елементи од системот. Туристичкиот систем може да се дефинира на национално ниво, на ниво на поединечни сектори (сродни активности и нивните потрошувачи), како и на ниво на помалите територијални

единици. Во суштина, станува збор за дестинациски концепт на туристичкиот систем, односно дефинирање на туристичкиот систем поврзан со одреден простор кој не мора да биде во административен или историски облик.

Едно од првите објаснувања за **туризмот како систем** е поставено во 1985 година, од страна на **Mill и Morrison** набљудувајќи го како точка на понудата и побарувачката. Нивниот модел се состои од четири секвенцијално поврзани елементи: **пазар, маркетинг, патување и дестинација**¹.

Според **Getz**² и **Leiper**³, комплетниот систем на туризмот се состои од пет елементи: **туристи, општествен регион, дестинациски регион и транзитна рута** според која туристите патуваат од едно во друго подрачје (три географски елементи); како и **туристичката индустрија** која претставува организационен елемент.

Петте наведени основни елементи можат да се расчленат и поделат во следните три групи:

- 1. Туристи** – Претставуваат основните чинители на туристичкиот систем. Туризмот е, пред сè, човекова активност и подразбира животна радост, стекнување искуство и учество во доживувањата. Познавањето на потребите и однесувањето на туристите е клучно за дефинирањето на поимот туристичка дестинација;
- 2. Географски елементи** – Постојат три основни географски елементи: емитивни туристички региони, дестинациски/рецептивни туристички региони и транзитни региони. Емитивни туристички региони се пазари кои претставуваат извор на побарувачка во кои потенцијалните туристи бараат информации, резервираат и започнува патувањето. Дестинациските туристички региони ја претставуваат основната цел за постоењето на туризмот заснован на низа особености кои се однесуваат на „вообичаени“ места и региони. Поради тоа, во дестинациите се случуваат најзначајните и најдраматичните последици на системот на туризам. Транзитните туристички региони ги вклучуваат сите места низ кои туристите поминуваат и во кои се задржуваат на пат, сè до конечното место – дестинација;

¹ Jovan Popesku, Menadžment turističke destinacije, Beograd, 2011, str.22.

² Getz, D., Models in Tourizm Planning, Tourism Management, March 1986, pg. 21-22.

³ Leiper, N., Tourism Management, 3rd edition, Pearson Education Australia, 2004, pg. 52.

3. Туристичка индустрија - Опфаќа низа работи и организации, вклучени во создавање и користење на туристичкиот производ. Секој од наведените региони (емитивни, рецептивни - дестинациски и транзитни) се одликува со доминантен впечаток од поединечни делови на туристичката индустрија - емитивни региони, туристички агенции и организатори на патувањето, рецептивни региони, угостителски и разни облици на атракција, а транзитни региони, сообраќај и сл.

Системот на туризам нуди рамка за согледување и разбирање на целокупниот процес на туристичките движења, како од перспективна понуда, така и побарувања, вклучувајќи и утврдувајќи организационен облик на туризам. Системот помага да се воспостави врска помеѓу неговите елементи и овозможува да се согледа начинот на кој се уредени разни елементи на туристичката понуда, т.е. како се креираат неопходните услови за остварување на туристичко доживување.

Туристичкиот систем е клучна индикација на единственото значење за дестинацијата како основна причина за покренување на побарувачка, односно патување. Во дестинацијата се исполнува полн впечаток за туризмот и тој претставува значајно место за примена на планирање и стратегија на управување. На овој начин, дестинациите се во средината на вниманието од сите интересни групи во туризмот бидејќи потекнуваат и мотивираат туристичко патување и во него се остварува најголемиот дел на туристичкиот производ.

1.2. Поим и дефинирање на туристичка дестинација

Поимот **дестинација** потекнува од латинскиот збор (*destinatio*) и означува **одредување, определување, примена и крајна цел**. Новите објаснувања за овој поим на англиски јазик, „*destination*“ (од каде што е превземен во сите други јазици) дестинацијата се означува како „**место кое го посетува одредена личност, во текот на патувањето**“ (The New Oxford Shorter English Dictionary, 1993). Овој поим бил широко прифатен во воздушниот сообраќај и подразбира последна станица од патувањето. Во поглед на улогата на воздушниот сообраќај во развојот на туризмот, односно во претворањето на туризмот во масовна појава, поимот дестинација наоѓа широка примена и во туризмот.

Под поимот туристичко место, односно „место за одмор“ (*resort*), се подразбира место кое привлекува голем број туристи и туризам кој дава посебни карактеристики, така што приходот остварен врз основа на туризмот има важна улога во неговото функционирање. Од друга страна, местата за одмор можат да се сметаат како градови кои поседуваат значаен обем на туристички објекти или региони во рамки на простор каде постојат неколку туристички центри како и комплекси кои нудат различни рекреативни и општествени содржини на една локација⁴. Ваквите различни дефиниции за туристичко место, односно место за одмор, не одржуваат во целост сложен однос кој се воспоставува во врска со просторот кој ги опфаќа односот на понудата и побарувачката, која е предизвикана од воведувањето на поимот дестинација.

Во туризмот секогаш постои желбата за туристичко движење кон местата (дестинација) каде, поради специфични карактеристики, ја привлекува побарувачката – туристите. Дестинацијата заслужува почит поради стимулирањето и мотивирањето за движење на туристите и претставува подрачје во кое се создаваат голем број производи. Според тоа, во дестинацијата се наоѓа голем дел од вкупната туристичка економија и во неа се реализираат повеќето позитивни и негативни ефекти од развојот на туризмот. Според согласноста на наведените особености на дестинацијата не постои согласност околу суштината на самиот поим.

Според **A. Mathieson** и **G. Wallu**, под дестинација се подразбира место кое има карактеристики кои им се познати на доволен број потенцијални посетители за да го оправдаат поимот како ентитет **кој привлекува во себе патување, независно од атрактивноста на другите локации**. Од посебна важност се природните и создадените обележја, инфраструктурни карактеристики, економската структура и структурата на локалното население во дестинацијата.

Дестинацијата може да биде дефинирана и во однос на она што им се нуди на туристите. Според тој критериум, **Gunn** ја дефинира туристичката дестинација како **географско подрачје кое содржи развој на критична маса**

⁴ Horwath Consulting, Ekonomski fakultet, Beograd, Strategija razvoja turizma Republike Srbije – prvi fazni izveštaj. Ministarstvo trgovine, turizma I usluga, Beograd, 2005, pg. 17.

која задоволува одредени потреби на туристи⁵. Од друга страна, се чини дека од аспект на просторот дестинацијата се преклопува и меѓусебно влијае. Врз таа основа, **Gordon и Goodall** истакнуваат дека секоја туристичка дестинација може да вклучи **мозаик од туристички места или туристички подрачја каде секој дел од мозаикот ќе се претставува од туристичко претпријатие**⁶.

Поединечните дефиниции истакнуваат дека и посетителите/туристи стануваат дел од општопривлечните дестинации, посебно земајќи ја предвид промената на однесување на посетителите/туристи кога се наоѓаат во дестинацијата. Според ваквите согледувања, посетителите/туристи го претставуваат интегралниот дел од современата туристичка дестинација, односно туристичките дестинации, што се однесуваат на посетителите /туристи, претставуваат места за отстапување од секојдневните грижи кои го опкружуваат местото во кое живеат, работат и каде им се наоѓаат семејствата.

Тенденцијата да се дефинира туристичката дестинација се согледува во потребата за експлицитно одредување на географско подрачје на кое се однесува туристичката политика. Според тоа, како **туристичка дестинација се зема одреден географски регион во кој посетителот остварува различен облик на туристичко искуство**. Во врска со ова, под поимот туристичка дестинација може да се мисли на географски простор/област во кој постојат повеќе (кластер) туристички ресурси отколку туристичка граница. Во тој контекст, под кластер се подразбираат вкупно туристички ресурси и атракции, инфраструктура, опрема, создавачи на услуги и други сектори на поддршка и административни тела, чии интегрирани и хармонизирани активности им обезбедуваат на потрошувачите искуство/доживување кое го очекуваат од дестинацијата која ја одбрале за посета⁷.

Имајќи го предвид економскиот, односно маркетиншкиот пристап, туристичката дестинација е повеќе од географско подрачје, односно место. Таа **претставува разновидност на производи, услуги, природни ресурси, создадени елементи и информации, кои се во состојба да привлечат**

⁵ Crouch, G., Measuring Tourism Competitiveness: Research, Theory and the WEF Index, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC), Conference, 2007, pg. 25.

⁶ UNWTO, Diagnostic Report.

⁷ Bakić, O., Marketing menadžment turističke destinacije, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 2009, str. 16.

одреден број посетители на едно место. Различните компоненти на туризмот се поврзуваат во рамнотежа со приоритетните туристи, нивните мотиви и очекувања. Врз основа на тоа, туристичката дестинација може да се дефинира како „**збир на искуства кои ги стекнуваат туристите**“, а може да се разбере и како пакет на производи и услуги во делот на јавните и делот на приватните работници. Суштината не е атракција сама по себе, туку нивна комбинација остварена преку искуството на туристичките потрошувачи.

Вкупното туристичко искуство за дестинацијата, исто така, вклучува активности на многу туристички пазари, јавни организации, посредници итн., и развој на активности и програма кои се упатени на специфичните функции. На страна на понудата, дестинацијата може да биде дефинирана во сооднос со две различни видувања:

- **Како туристичко место**, т.е. место каде се развиваат туристичките активности и каде понатаму ги остваруваат и конзумираат туристичките производи;
- **Како туристички производ**, а потоа како специфична понуда која вклучува ресурси, активности и учесници на таа територија, како и локалната заедница.

Сите овие размислувања водат кон заклучок дека дестинацијата е релативно нов и сè уште нејасен концепт, кој не може да биде однапред дефиниран еднаш и засекогаш. Тоа е и резултатот дека размислувањето за туристичката дестинација и, потоа, анализа, планирање, управување и контрола за развој на дестинацијата, бараат систематски и интердисциплинарен пристап.

Имајќи предвид дека локалната туристичка дестинација често се истакнува како најважен тип на дестинација, посебна работна група на **Светската туристичка организација (UNWTO, 2010 год.)** ја има усвоено дефиницијата според која **локалната туристичка дестинација е физички простор во кој туристите престојуваат најмалку една ноќ и ги опфаќаат и туристичките производи, како што се услуги за поддршка, атракција и туристички ресурси, кои се користат во рамки на еднодневни патувања.** Локалната туристичка дестинација има физички и административни граници кои го дефинираат управувањето со неа, како и имиџ и перцепција со која е

дефинирана нејзината пазарна конкуренција. Локалната туристичка организација опфаќа различни интересни групи, вклучувајќи ја често и локалната заедница и може да се вклучи во формирањето на поголеми дестинации. Во принцип, дестинацијата може да биде во различна големина, од цела земја, по региони или острови, до села или градови или туристички центри.

Кога ќе се постави прашањето за големината на туристичката дестинација, конкретната големина и суштина зависи од начинот на набљудување на поединечните туристи како специфични носители на туристичкиот пазар. Меѓутоа, за потребата од значајните анализи можно е да се раздели поимот регионална туристичка дестинација од земја/држава како туристичка дестинација. Мала земја, како што е на пример Сингапур, претставува една локална туристичка дестинација бидејќи секое место достапно во оваа земја е во рамки на едnodневно патување. За разлика од таквиот случај, некои земји содржат голем број локални туристички дестинации. Од друга страна, популарните туристички центри (на пр., градски центри) можат да се гледаат како центар на повеќе локални туристички дестинации.

Според Светската туристичка организација (WTO – World Travel Organization), во терминот **туристичка дестинација се препознава посебна просторна целина која се посетува во текот на патувањето на туристите и која содржи одреден број компоненти: атракции, сместувачки капацитети, сообраќајни системи и други видови услуги и соодветна инфраструктура**⁸.

Основното ниво од содржината на поимот туристичка дестинација може да се сумира на следниот начин:

- Дестинацијата нуди голем број производи, искуства и услуги под едно име (бренд);
- Дестинацијата е најважна единица на која се засноваат многубројни комплексни димензии на туризам;
- Дестинацијата е основна единица за анализа на туризмот;
- Дестинацијата е во фокусот на развој и понуда на туристичките производи и спроведување на туристичка политика;

⁸ WTO – World Travel Organization (1995), Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics, Madrid, Vol. 1, pg. 6.

- Дестинацијата постои во рамки на пошироки дестинации – континенти, региони, земја, области, градови, места, атракција итн.;
- Преку производот и услугата на дестинацијата се опфаќа целиот туристички ланец на вредности;
- Услугите во дестинацијата ги нуди и јавниот и приватниот сектор кои се во голема мерка меѓузависни;
- Често, перцепцијата за дестинацијата ја замаглува реалноста (евтино наспроти ексклузивно; безбедно наспроти опасно).

Според **З. Тунтев**, Туристичката дестинација претставува потесна или поширока просторна целина, чиј производ е резултат на изворна или природна и изведена, односно антропогена туристичка понуда и има вистинска пазарна вредност⁹.

Основа за разбирање е фактот дека посетителот, односно **туристот е оној што ја дефинира туристичката дестинација**. Користењето на кој било друг пристап би резултирало со неможност за привлекување туристи и задоволување на нивните потреби како потрошувачи. Од друга страна, детална дефиниција за поимот туристичка дестинација може да биде елаборирана после анализата на актуелна тенденција во развојот на туризмот, посебно во врска со концептот на одржлив развој на туризам. Дури во тој контекст и постоечките можности за покривање на сите битни карактеристики и аспекти на туристичката дестинација, со цел да се постигне посакуваната хармонија помеѓу основните цели за развој на дестинацијата и главните актери во тој процес.

1.3. Концепти и типови на туристичката дестинација

Проучувањето на туристичката дестинација мора да вклучува и актуелна тенденција во туризмот која често се поедноставува и се претставува преку поимот „стар“ и „нов“ туризам, односно, „масовен“ и „алтернативен“ туризам. Масовниот или стариот туризам е заснован на стандардизирано и цврсто „спакувано“ патување креирано врз основа на принципот „производна линија“. Новиот туризам е флексибилен, одржлив и индивидуално ориентиран, а новите

⁹ Тунтев, З., Туристички дестинации, Охрид, 2007, стр. 40.

туристи се искусни, флексибилни, независни, свесни за квалитет, тешки во однос на задоволување на потребите и „зелени“.

Како резултат од наведените основни промени во рамки на туризмот, посебно туристичкиот пазар, се менуваат и туристичките дестинации и тоа многу динамично. Во рамките на „новиот“ туризам посебно се менуваат потребите на потрошувачите/туристите. Таквите нови потреби бараат и нови димензии за вкупната понуда во рамки на дестинацијата, заснована на разновидност, стандарди на квалитет, заштита на животната средина, хуманизација и автентичност на туристичките доживувања во рамки на дестинацијата.

Туристичката дестинација може да биде посветена на наменски претставениот начин, да одговара на просторното ниво кое обезбедува истражување на нови димензии на понуда, односно туристички производ. Со следната табела е претставена типологијата на туристичката дестинација за странски туристи, иако треба да се има на ум и важноста на домашните туристи, односно нивните очекувања и однесувања во дестинацијата.

Табела 1.: Типологија на туристичката дестинација

1. ГЛАВНИ ГРАДОВИ	
Пример: Атина, <i>Грција</i>	Значајните градови привлекуваат посетители од туристички, семејни, конгресни, културни и административни причини. Туристите претпочитаат да се групираат по посебни зони во кои преовладуваат археолошки, трговски, културни или други објекти за забава.
2А. РАЗВИЕНИ ТРАДИЦИОНАЛНИ ЦЕНТРИ	
Пример: Кушадаси, <i>Турција</i>	Селско место, кое многу одамна е формирано и се задржало како фокус за развој на туризмот. Хотели, барови, ресторани и сл. туристички содржини, кои се изградени плански или неплански, ги опкружуваат поголемиот дел од населението. Туристичките структури денес доминираат во оваа област.
2Б. ТУРИНГ ЦЕНТРИ	
Пример: Салцбург,	Град со голема концентрација на секундарни туристички објекти и добра сообраќајна поврзаност како со емитивни туристички

<i>Австрија</i>	земји така и со околината во која се наоѓаат природните и културните активности.
3. НАМЕНСКИ ИЗГРАДЕНИ ДЕСТИНАЦИИ	
Пример: Дизниленд, Париз, <i>Франција</i>	Целосната инфраструктура и сите погодности се насочени кон работење, сè со цел задоволување на потребите на туристите. Градбите се современи и архитектонскиот стил е многу контролиран, најчесто не е во рамнотежа со околните подрачја. Дестинацијата ги обезбедува сите видови услуги кои им се потребни на туристите за време на престојот.

Извор: Popescu, J., „Management turisticke destinacije“, Beograd, 2011, str. 9

Вториот пристап ја набљудува туристичката дестинација во рамки на следната поделба:

1. Класична дестинација:

Природната, културната или историската привлечност обезбедува долготраен престој на туристите во дестинацијата (Сент Тропе, Сан Себастијан, Дубровник, Родос);

2. Дестинација со специфични предели или жив свет:

Тоа се дестинации кои имаат голема привлечност заснована на природните ресурси и претставуваат живеалиште на ретки видови флора и фауна (остров Галапагос, резерват Серенгети);

3. Бизнис туристичка дестинација:

Дестинација која настанува кога индустрискиот или комерцијален центар ги реконструира своите историски квартави, трговски објекти и центри за забава да го згрижи на подолг период престојот на менаџерите и неговите партнери (Манчестер, Глазгов);

4. Дестинација за одмор:

Се наоѓа на половина пат помеѓу емитивни подрачја и дестинација за остварување на годишен одмор со голем избор на сместувачки капацитети по поволни цени и ресторани и кафеани (Кале и Булоњ во Франција);

5. Дестинација за краток престој:

Вообичаено се привлекувачи на домашен пазар и, доколку одговараат активностите, и на меѓународен пазар. Во оваа група дестинации

припаѓаат како малите градови во провинциите така и главните градови (Пиза, Бриж, Амстердам);

6. Дестинации за едnodневна посета:

Привлекуваат, пред сè, посетители од регионот (приморски центри, трговски центри). Еден од начините за претставување на процесот за прилагодување на туристичка дестинација на промените во туризмот, посебно на туристичкиот пазар, се т.н. концепти на туристичка дестинација.

Според наведениот пристап, концептот на туристичката дестинација започнува од дестинацијата под која се подразбирало туристичко место до современ пристап кој има основа за соработка помеѓу повеќе интересни групи (локално население, економија, јавен сектор и др.), управување со туристичкиот пазар и, конечно, развој на политики за управување со туристичката дестинација.

Суштинските граници на туристичката дестинација одредуваат пазар, односно барање на туристички пазар кој се прилагодува на формирањето производ на туристичката дестинација. Специфичната промена на туристичкиот пазар бара адаптирање на однесувањето во дестинацијата во правец на меѓусебна соработка и партнерски однос кога имаат заеднички интерес, односно како интерес на задоволување на потребите на туристичкиот пазар (на пример, прекугранична туристичка соработка помеѓу организација во Србија и Бугарија во врска со Стара Планина како туристичка дестинација).

1.4. Основни елементи на туристичката дестинација

Не постои единствено разбирање за структурата на туристичка дестинација, односно за основните елементи кои ја сочинуваат туристичката дестинација. Почетна точка за таков вид размислување треба да бидат туристите кои треба да се задоволат во дестинацијата и да остварат соодветен збир материјални и нематеријални компоненти кои можат да обезбедат соодветно задоволување на потребите на туристите во дестинацијата.

Имајќи го предвид маркетинг пристапот кон бизнисот во туристичката дестинација, се мисли дека туристичката дестинација се состои од следните основни елементи: основни атрактивности, изградена содржина која

обезбедува просторен идентитет, дополнителни услуги и атмосфера или амбиент, односно социокултурна димензија на дестинацијата, кои се детално прикажани во следната табела¹⁰.

Табела 2.: Основни елементи на туристичката дестинација

	Коментар	Пример
Основни атрактивности	Главни атрактивности кои привлекуваат посетители и кои разликуваат една дестинација од друга, од кои некои се меѓународни, а останатите се привлечни за земјата или регионот	Акрополис/Атина, Пирамидите/Египет, Нијагарини Водопади/САД, Таџ Махал/Индија...
Изградено опкружување: Простор и идентитет	Просторниот изглед на дестинацијата вклучува пристаниште, док (морски или речен), историски квартави и работни зони. Основни инфраструктурни елементи – друмски и железнички систем, отворени простори и комунални услуги	Бостонско пристаниште, Лондонски докови, канали во Венеција, Римски квартал во Париз...
Услуги кои помагаат	Основни услуги како што се сместување, комуникации, сообраќај, угостителство, забава	Основно во секоја дестинација
Социокултурна димензија	Културни атрибути – мостови помеѓу минатото и сегашноста, состојба или атмосфера од монотонно кон возбудливо. Степен на наклонетост и кохезија помеѓу локалното население и посетителите	Хаотичен транспорт во Њу Џерси, салса музика во Хавана, пријателска атмосфера на Хавајските Острови

Еден од пристапите за класификација на елементите на туристичката дестинација, поврзан за примена на маркетинг концепција, го има дадено Бакиќ О.:¹¹

¹⁰ Popesku, J., „Menadžment turističke destinacije“, Beograd, 2011, str. 10-12.

¹¹ Bakić, O., Marketing menadžment turističke destinacije, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 2009, str. 33.

- **Атрактивност** – подразбира микс од различни елементи на природните активности (клима, флора, фауна, географска положба и сл.) и општествените активности (културно – историско наследство, антропогени фактори како што се фолклор, гастрономија и сл.);
- **Пристапност** – подразбира и географска и економска оддалеченост. Во првиот случај се мисли на оддалеченост/близина на емитивен пазар според километри или должина на патувањето, а во другиот случај на трошоците кои побарувачката ги носи за да стигне до дестинацијата. Пристапноста, во овој случај, подразбира и вкупна развиеност на сообраќајната инфраструктура помеѓу емитивниот пазар и дестинацијата како и квалитетот и квантитетот на сообраќајот во самата дестинација;
- **Услови за престој** – сите елементи кои ја сочинуваат туристичката понуда, а не припаѓаат во претходно наведените (разни услуги за сместување, храна, забава, разонода, рекреација и сл.).

Според Соорег¹², основните елементи на туристичката дестинација можат да бидат означени и како **4А**, врз основа на првата буква од англискиот јазик за **атрактивности** (Attractions), **погодности** (Amenities) – сместување, ресторани, забава, трговија и останати услуги, **пристапност** (Access) – локален сообраќај, транспортни терминали и **помошни услуги или јавен сервис** (Ancillary services) во форма на локална организација.

Основните елементи на туристичката дестинација често се делат на две основни групи кои претставуваат изворни и изведени елементи на понудата или примарни и секундарни елементи на туристичката дестинација¹³. Во суштина, станува збор за разликување на елементите кои претставуваат општи претпоставки за развој на една туристичка дестинација (изворни елементи или примарни елементи на понудената дестинација) и елементи кои имаат специфична содржина на дестинацијата (изведени елементи или секундарни елементи на понудената дестинација). Во изворни елементи припаѓаат т.н. производни елементи (географска положба, клима, вегетација и сл.), чинителите на човековото однесување и егзистенција (јазик, менталитет,

¹² Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Wanhill, S. (1993): "Tourism, Principles & APractice", London: Pitman Publishing, стр. 81.

¹³ Univerzitet Singidunum, Poslovni (master) plan turističke destinacije Zlatibor-Zlatar, Beograd, 2007.

гостопримство, култура, фолклор и сл.) и општа инфраструктура (сообраќајна состојба и поврзаност, структура на население, комунална опременост), додека во изведени елементи влегуваат туристичките услуги на дестинацијата (туристички капацитети и посебна инфраструктурна содржина за потребите на туризмот, организациони активности, информирање, снабдување, забавна и рекреативна содржина и сл.).

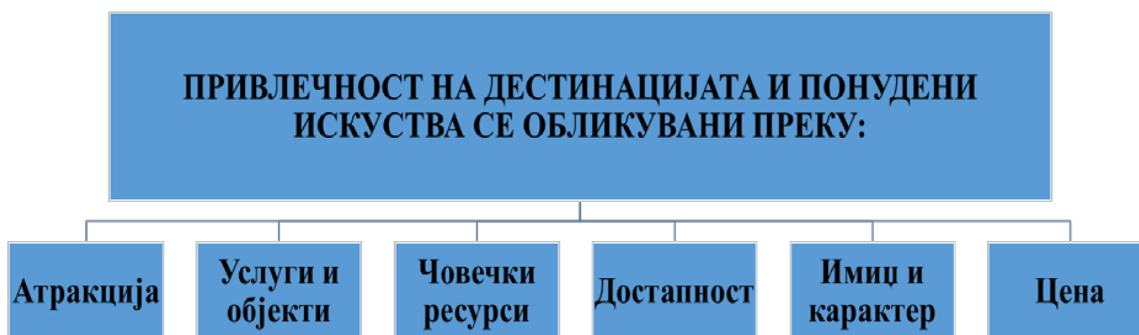
Современиот пристап за дефинирање на елементите на туристичката дестинација е даден во последниот труд на J.R.B. Ritchie и G. Crouch¹⁴. Основата на овој пристап прави поделба заснована на битни елементи, ресурси и атракции, кои поттикнуваат основна желба кај туристите за патување во конкретна дестинација:

1. **Физиографска (природни фактори) дестинација** – клима, топографија, големина, вода, шума, рурална и урбана област, квалитет на воздух, флора и фауна, пејсаж и др.;
2. **Култура и историја** – јазик, традиција, гастрономија, дело, уметност и музика, историја, метод на работа или технологија на својствен дестинациски регион, архитектура (надворешна и внатрешна), религија и нејзино визуелно исполнување, систем на образование, стил на облекување, активности во слободно време кое го одржува квалитетот на живот во дестинацијата;
3. **Активности** – микс од различни активности (рекреација), кои претставуваат основни психички и физички иницијативи кои ги возбуждаат и задоволуваат посетителите;
4. **Специјални настани** – обезбедуваат единствена позиција на дестинацијата (светски изложби/саеми, единствени фестивали и карневали, главни спортски настани, значајни културни и верски настани, историски настани, класични комерцијални и религиозни настани, главни политички персонални настани);
5. **Супраструктурна (надградбена) дестинација** – ја сочинуваат функционални елементи (хотели, ресторани, тематски паркови, rent – a – car компании, конгресни центри, аеродроми и др.), однапред изградени елементи (музеи, спортски стадион, зоолошки градини, уникатни бизнис

¹⁴ Ritcher, B.R.J., Crouch, G., The Competitive Destination – A sustainable Tourism Perspective, CABI Publishing, Wallingford, 2003, стр. 110-111.

згради, уникатни добро познати бизнис или стамбени делови од градови и др.) и унапредени „природни“ елементи (цркви, природни реткости, историски знаменитости, уникатни индустриски локации, уникатна архитектура, универзитети и др.). Наведените елементи заедно можат да го одредат основниот туристички карактер на дестинацијата;

6. **Типови на забава** – комплементарни, во однос на различни активности и настани (Бродвеј, Лас Вегас);
7. **Моќен пазар** – опфаќа лични (семејни, пријателски, религиски, етнички, спортски, технолошки – интернет односи) и професионални односи (засновани на однос преку работни состаноци, воени врски, врски врз основа на образование).



Слика 2.: Елементи на туристичката дестинација кои привлекуваат туристи

На наведените основни елементи на дестинацијата се додаваат и придонесуваат елементите и ресурсите: инфраструктура, пристапност, луѓе, знаење и финансиски капитал, гостопримство, претприемништво и политичка волја (признавање на значењето на туризмот на соодветно политичко ниво).

Дестинацијата содржи соодветен број основни елементи кои ги привлекуваат посетителите во дестинацијата и кои ги задоволуваат нивните потреби преку престој во нив. Овие основни елементи можат да се разделат на атракција (она што мора да се види или мора да се направи) и останатите елементи. Тие елементи се сумирани на Слика 2. Обезбедувањето квалитет на

сите овие елементи многу ќе влијае на одлуката на посетителите да отпатуваат во дадената дестинација.

Главните карактеристики на секој од елементите можат да се сумираат на следниот начин:

А. Атракција – Често се наоѓаат во фокусот на вниманието на посетителите и можат да бидат иницијална мотивација туристите да ја посетат дестинацијата. Можат да се поделат на: а) природни (на пр., плажи, планини, паркови, временски услови), б) создадени (на пр., уникатни згради како што е Ајфеловата кула, монументално наследство, религиозни згради, уметнички галерии, културни настани). Тие можат да бидат во јавен и реален простор, како што се националните паркови, културни или историски локалитети, или можат да бидат општествени атракции и услуги како што се култура, наследство или животен стил. Останатите, материјални фактори, како што се уникатност и емоционални или искуствени постигнувања, исто така привлекуваат туристи во дестинацијата;

Б. Услуги и објекти – Постојат низа услуги и објекти кои го поддржуваат престојот на посетителите во дестинацијата, што опфаќа основна инфраструктура, како што се комуналните услуги, јавен превоз и патишта, како и директни услуги за посетителите, како што се сместување, информација за посетителите, објект за рекреација, водичи, туристички агенции, угостителски и трговски објекти;

В. Достапност – Дестинацијата би требало да биде достапна на голем број луѓе преку друмски, воздушен, железнички или воден сообраќај. Би требало, исто така, посетителите да бидат во можност да се движат релативно лесно во рамки на дестинацијата. Визниот режим, граничните премини и посебните услови за влез би требало да се сметаат за делумно достапни, наспроти недостапните дестинации;

Г. Човекови ресурси – Туризмот е работно интензивен, а интеракцијата со локалната заедница е важен аспект за туристичкото искуство. Добро обучена работна сила во туризмот и жителите кои се подготвени за туризам и свесни за користа и одговорноста во врска со развојот на туризмот, претставуваат неопходни елементи кои ја сочинуваат туристичката дестинација и со нив е потребно да се управува во хармонија со стратегиската дестинација;

Д. Имиџ – Уникатен карактер или имиџ е неопхден за привлекување туристи во дестинацијата. Не е доволно да се поседува само добра атракција, услуги и објекти за кои потенцијалните туристи и воопшто не се свесни. Многубројните средства можат да се користат за промоција на имиџот на дестинацијата (на пр., огласување и брендирање, туристички медиуми, електронски маркетинг). Имиџот на дестинацијата опфаќа, помеѓу другото, уникатност, локалитет, квалитет на животната средина, безбедност, услуги на ниво и гостопримство кон посетителите;

Ѓ. Цена – Претставува важен аспект на конкуренција на дестинацијата со другите дестинации. Факторот цена се однесува на трошоците за превоз од дестинација до дестинација како и на трошоците на терен – сместување, атракција, храна и разгледување. Одлуката на туристите може, исто така, да биде заснована и на други економски показатели, како што е, на пр., девизниот курс.

Дефинирањето на елементите и нивните карактеристики во конкретна туристичка дестинација се посебно важни во врска со маркетинг активностите и користа од поединечни инструменти на маркетинг миксот, односно, во крајна линија, се однесуваат на целокупниот процес на управување со развојот на туристичката дестинација, за која посебно станува збор.

1.4.1. Атракција како елемент на туристичката дестинација

Туристичката атракција претставува основен предуслов за обезбедување места како туристички дестинации на пазарот. Одлуката за туристичко движење се донесува кога постои географски простор со природни или културни ресурси кои задоволуваат одредена човечка потреба, кога тие ресурси се активирани како атракција (објекти или настани кои можат да се видат или посетат) и кога потенцијалните туристи за тоа имаат соодветни познавања. Следствено на тоа, ниту едно место, знаменитост или настан не претставува атракција само по себе, тоа станува дури тогаш кога се поставува туристичкиот систем како таков¹⁵.

¹⁵ Mihajlovich, P., Kinship Branding: A Concept of Holism and Evolution for the Nation Brand, Place Branding, Vol. 2, No. 3, 2006.

Едно од најважните разликувања во рамки на туристичката дестинација се однесува на поимот туристички ресурс и атракција. Туристички ресурс претставува можност, потенцијал за развој на туризмот и постигнување комплементарност со останатите елементи на туристичката дестинација.

Од друга страна, туристичката атракција настанува преку трансформација на туристичките ресурси во средства на труд и осмислена политика на развој.

Според Mac Cannella и Gunna N. Leiper, туристичката атракција се дефинира како „систем кој го сочинуваат три елементи: туристички или човечки елемент, јадро или централен елемент и маркер или информативен елемент. Туристичката атракција настанува кога овие три елементи се поврзуваат. Системот на туристичката атракција е отворен систем во кој се меѓуодносите на окружувањето. Тоа се подсистемите во секој туристички систем“¹⁶.

Јадрото, односно централниот елемент во секоја туристичка атракција, може да биде кое било карактеристично место кое го посетува некоја личност или размислува да го посети. Атракцијата може да биде не само објект и настан, туку и личност. Благодарение на ваквиот широк контекст, како атрибут може да се вклучи и „атмосфера“ на некое место или, пак, присуство на некои типови туристи. Во врска со тоа, можат да бидат вклучени и пријателски, гостопримлив карактер на локални жители, толеранција, како и почитување и сигурност на локалните жители во контактот со туристите.

Туристите можат во текот на патувањето да стапат во контакт со само еден дел од јадрото или, во најчест случај, да бидат во меѓуоднос со повеќе јадра што може да се означи со поимот микс на атракција. Во рамки на дадениот микс некоја од атракциите може да биде позначајна од друга, што дава основа за класификација на атракцијата на примарна, секундарна и терцијарна. Примарната атракција се однесува на одлуката на туристите кога ќе одлучат да патуваат, односно да посетат место каде јадрото е лоцирано. Под ова се подразбира дека на туристите им е достапна информација за атракцијата која содејствува со нивните потреби, потекнува од мотивацијата и донесувањето одлука за конкретно патување. Секундарната атракција е карактеристика која им е позната на туристите пред поаѓањето на патување, но најважно е дека не

¹⁶ Zbornik radova sa V simpozijuma "Hotelska kuća", Hores, Beograd, 2004.

влијае на одлуката врз дестинацијата и маршрутата. Терцијарна атракција е онаа која на туристите им била релативно непозната пред патувањето и била откриена во текот на самото место¹⁷.

Маркерите (ознаките), односно информативните елементи на туристичката атракција се најважни затоа што овозможуваат поврзување на сите три составни делови во уникатна целина – туристичка атракција. Според тоа, маркерите претставуваат каков било вид информација (усна, писмена, слика) која се однесува на јадрото на дестинацијата и добива туристи.

Маркерите можат да се разликуваат во зависност од тоа каде туристите добиваат информации како и маркери надвор од дестинацијата – како избрани (detached), а оние кај атракцијата како „соседни“ (contiguous). Избраните маркери можат да бидат „емитивни“ (generating) и „транзитни“, зависно од тоа дали информацијата се добива пред отпочнувањето на патувањето или во текот на неговото реализирање. Во првиот случај, неопходен е само еден маркер и тоа „емитивен“, за да можат туристите да се одлучат да патуваат. Така, барем еден маркер кој се однесува на специфичното јадро (информација за местото и сè она што може таму да се доживее) неопходен е да можат туристите да донесат одлука за посета на дестинацијата. Меѓутоа, за планирање на патот за патување потребни се неколку „избрани“ маркери.

Маркерите (ознаките) како информација можат да имаат различна функција¹⁸:

- **Предизвикуваат мотивација (Мотивираат)** – Потенцијалните туристи мора да имаат информација за она што можат да го доживеат пред нивните огромни позитивни очекувања од патувањето, односно потребно е да постои најмалку еден маркер, кој се однесува на нешто што го формира примарното јадро, како би можел поединецот да биде мотивиран да се одлучи на туристичко патување;
- **Помош на туристите да се одлучат каде да патуваат** – Најмалку еден избран маркер, кој се однесува на јадрото карактеристично за конкретното место, е потребен за да се одлучат туристите за дестинацијата;

¹⁷ Leiper, N., Tourism Management, 3rd edition, Pearson Education Australia, 2004, pg. 313.

¹⁸ Zbornik radova sa V simpozijuma "Hotelska kuća", Hores, Beograd, 2004.

- **Се користи за планирање на маршрутите** – Повеќе избрани маркери се потребни за планирање на маршрутите кои опфаќаат повеќе дестинации. Им помагаат на туристите да се одлучат што да работат во текот на патувањето за секој ден поединечно.

1.4.2. Просторот како елемент на туристичката дестинација

Во последните неколку децении развојот на масовниот туризам се соочува со уредување на просторот и неговата интегрална заштита. Во таква ситуација, сите просторни планови и развојни стратегии мора да инкорпорираат посебни правила на однесување на туристите и на тамошното население. Капацитетот на туристичката понуда и соодветната инфраструктура секогаш треба да се утврдува преку однапред утврдени број на туристи и површина на расположлива атрактивна просторна целина.

Туристичкото место претставува цврсто фиксирана просторна целина, со точно определени граници. Изведена понуда на туристичко место, по правило, се состои од одреден број хотели, ресторани, кафе барови, кабареа, ноќни клубови, туристички кампови, спортско-рекреативни содржини, како и туристички бироа и агенции и сл. Освен за потребите на локалното население, сите ови рецептивни капацитети се во функција на задоволување на потребите на туристите и нивниот обем и структура трпи квантитативни и квалитативни промени во зависност од нивната посетеност во одреден временски период.

Според Липер¹⁹, туристичкиот систем е составен од три основни елементи:

1. Емитивен простор;
2. Транзитивен простор и
3. Дестинациски простор.

Првиот елемент во туристичкиот систем е **емитивниот простор**. Тоа е просторот од каде што доаѓаат туристите. Овде започнува и завршува туристичкиот процес. Состојбата и квалитетот на животната и работната

¹⁹ Leiper, N. (1990): "Tourism system", Auckland: Department of Management Systems, Occasional Paper 2, Masey University, стр.22-23.

средина претставуваат основен мотивирачки фактор кој ги иницира потребите за туристичките патувања.

Во групата на објективни иницијативни фактори најголема улога имаат слободното време и финансиските средства наменети за патување. Додека субјективните иницијативни фактори зависат од човечките лични субјективни сознанија и желби за активно вклучување во туристичкиот процес²⁰.

Сите овие фактори делуваат врз создавањето на потребите за туристичките патувања кај луѓето, како и врз правците на нивните туристички движења.

Просторот во целост не нуди насекаде подеднакви услови за задоволување на човечките потреби. Голем дел од своите потреби човекот ги задоволува во местото на живеење. Но, постојат одредени потреби кои ги задоволуваат во матичната средина. Тие го поттикнуваат човекот да го промени привремено местото на постојано живеење, движејќи се до одредени туристички дестинации каде што ќе ги задоволи своите туристички потреби.

Транзитниот простор е просторна целина во рамките на која се реализира трансферот на туристите на релација домицил – туристичка дестинација – домицил. Овој елемент е неизбежен бидејќи сите современи облици на туристичко патување надвор од местото на живеење, се претпоставува дека доаѓа до совладување на одреден географски простор. Ефикасен транзитен простор претставува лесен и брз проток на голем број туристи.

²⁰ Krippendorf, J. (1986): Putujuće čovječanstvo: Za novo poimanje slobodnog vremena i putovanja, Zagreb: Sveučilišna naklada Liber, pg., 33.

2. ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ И РАЗВОЈ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА

Дестинациите се меѓусебно многу различни, пред сè во однос на просторната рамка која ги опфаќа, односно според типот и нивото на кое припаѓаат. Без оглед на обемот, разликата помеѓу одделни дестинации, по кој било критериум, многу од дестинациите поседуваат одредени заеднички карактеристики од кои посебно треба да се издвојат следните²¹:

1. Дестинацијата претставува специфична комбинација од основни компоненти/елементи;
2. Дестинацијата претставува културна вредност, односно има културна привлечност;
3. Дестинациите се „неразделени“, што значи дека туристичкиот производ се создава во места каде што и се троши;
4. Дестинацијата не се искористува само од страна на туристи, туку може да биде користена и од страна на останатите групи, односно дестинациите како објекти за повеќенаменско користење.

Дестинација, како специфична комбинација од основни компоненти, се состои од претходно наведени и опишани елементи. И во овој контекст треба да се истакне една од најбитните особини за бизнис во туризмот, која посебно се одржува преку управување со туристичката дестинација – потреба за усогласено делување на сите составни елементи на туристичката дестинација преку што би се обезбедило соодветно задоволување на потребите на туристите. Отсуството на еден од елементите или неговиот квалитет кој не одговара го добива како последица незадоволството на туристите од комбинацијата на елементи на ниво на дестинација, односно гледајќи од маркетиншки аспект, туристичките производи на дестинацијата кои ги формира секој турист во сооднос со сопствените потреби, а кои во суштина се сведуваат на заеднички/интегрирани туристички производи²².

²¹ Milisavljević, M., Todorović, J., Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1990., str. 102-103.

²² Porter, M., Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, 1980., pg. 96-97.

Кога станува збор за тоа колку видови туристички дестинации постојат, се даваат повеќе поделби според различни принципи. Некои од најчесто користените се географски принципи, функционален пристап (според најзастапените функции внатре во дестинацијата), временски пристап (според оддалеченоста од пазарот) и различни комбинации од претходно наведените принципи. Земена е една од поделбите која вклучува географски и функционални принципи. Според тоа, туристичките дестинации можат да се поделат (според типот на туризмот кој во нив се развива) на:

- Приморски туристички центри;
- Планински туристички центри;
- Бањски туристички центри;
- Градски туристички центри;
- Центри за спортски активности и
- Бродови за крстарење.

Бродовите за крстарење се наведени како дестинација затоа што тие сами по себе се тоа. Оваа формулација била прифатена насекаде во светот. Најдобар пример за тоа е бродот MS Maasdam кој може да прими 1266 патници и има 10 палуби. Во него има казина, кина, бањи, отворени базени, продавници, ресторани, библиотека и сл. Овие бродови работат преку целата година, но сепак се условени од сезонските карактеристики. Тоа значи дека тие крстарат само на оние подрачја кои се атрактивни за туристите, односно каде што е моментално сезоната.

Туристите ќе ја гледаат дестинацијата за атрактивно и вредно инвестирање на време и финансиски средства, кога би била цел за посета. Тоа е причината според која дестинацијата треба да биде набљудувана од аспект на културните вредности, односно да поседува културна привлечност. Промената на желбите и потребите од страна на туристичката побарувачка вообичаено се однесува на дестинации кои веќе се воведени на туристичкиот пазар. Со оглед на фактот дека чинителите се потенцијални туристи, отсекогаш на располагање поставуваат нова дестинација како цел за патување, а постојана закана за одредени дестинации да можат да бидат загрозени од туристичкиот пазар. Тоа е и причината за постигнување на тезите за диференцијација на дестинацијата во однос на останатите, односно истакнување на предностите кои дестинацијата ги поседува.

Туристот мора да биде присутен на местото, односно во дестинацијата каде се создава и користи туристичкиот производ. Овој факт е поврзан и со карактеристиките на услугите како основен предмет на размена во туризмот. Под делување на туристичките посети, кои се обично сезонски определени, може да дојде до промена во дестинацијата. Истовремено процесите на креирање и потрошувачка на услуги, што подразбира т.н. неразделна дестинација, влијае и на можниот обем за создавање услуги во дестинацијата, влијае на изборот на начин за продажба и предизвикува висок степен на меѓузависност помеѓу маркетиншки и производствен однос на создавање услуга.

Елементите на туристичката дестинација можат да ги користат како локалните жители, така и туристите. Во зависност од степенот на користење на овие елементи се разликуваат објекти и услуги кои користат апсолутно домашно сместување или првенствено туристи кои имаат корист од страна на двете групи во дестинацијата. Се разбира дека и двата односи на користење зависат и од сезоната на туризмот во конкретната туристичка дестинација. Следен проблем е односот на туризмот со останатите економски и неекономски активности (земјоделство, шумарство, заштита на природата, производство на енергија и сл.) во дестинацијата. Во рамки на тој однос можат да се појават конфликти чие решение може да ја одреди положбата и ефектот од туризам на долгогодишен период²³.

2.1. Визија, мисија и цели на туристичката дестинација

Визијата претставува „најпривлечна“ иднина која дестинацијата би требало да ја оствари при дефинирање на временскиот период (вообичаено од 5 до 50, а најчесто за 10 години). Визијата на туристичките дестинации претставува инспиративна слика за дестинациите во иднина, на начин на кој ја гледаат интересните групи. Поради тоа, визијата е **почетна стратешка одлука** и како таква е исклучително важна за дефинирање на стратешкиот развој во туристичката дестинација.

²³Jobber, D., Fahy, M., Osnovi marketinga, Data Status, Beograd, 2006., str. 140.

Сржта на визијата треба да ја претстави самата суштина на идеалната иднина на конкретната туристичка дестинација. Елементите на визијата се средствата со чија помош суштината на визијата е поврзана со реалноста на дестинација и со чија помош оперативните делови на дестинацијата можат да се дефинираат (*природата на тие елементи е специфична за секоја дестинација*). Обично се обликува во вид на изјава која треба да има поддршка од сите клучни заинтересирани страни/групи, со цел да се обезбеди заедничка акција кон постигнување на целта и идентификување со визија од страна на сите релевантни целни групи. Учество во формулирање и прифаќање на визијата од клучните заинтересирани страни е основа за самата визија да биде важна за донесувањето на нивните одлуки и планирање за конкретни акции. Визијата треба да ги насочува активностите на сите актери поврзани со туризмот и да биде основа за сите активности и развој во тој период.

Формулирање на визијата на дестинациите е структурирано како што е претставено на Слика 3.



Слика 3. Рамка на визијата на дестинациите

Визијата на дестинацијата може да има различни форми. Некои од визиите се многу концизни, додека некои многу обемни и обично нереални. Визијата, во суштина, ги обликува аспирациите на сите клучни засегнати страни во однос на основните прашања за развој на туристичките дестинации од кои особено значајни се:

- Каков карактер ќе има туристичката дестинација;
- Каков имиџ треба да има, начинот на кој тој треба да се гради и да комуницира со целните пазари;
- Каков тип и структура треба да ги привлече посетителите;
- Каква содржина на понудата треба да се развие (во смисла на создавање на соодветен систем на синџири на вредности и незаборавни искуства на посетителите);
- Како да се обезбеди поддршка и активности со цел да се постигне оваа визија (од сообраќајни и други инфраструктури, до образованието);
- Кои се трошоците и придобивките на постигнување на визијата и
- Кои организации и поединци ќе ја преземат одговорноста за остварување на визијата.

Одредувањето на **мисијата** влијае на основното прашање за причината на постоење на дестинација на пазарот и претставува одредување на подрачје и димензија на деловните активности. Мисијата на дестинацијата може да се утврди земајќи предвид различни основи: дефиниција на производот, потребите на клиентите, потрошувачки сегменти, технологија и компетентност. Од суштинско значење е мисијата да биде одредена во однос на потребите на клиентите, а не во однос на самиот производ. Со мисијата се согледуваат и проценуваат ресурсите со кои располага подрачјето и опкружувањето. Мисијата на туристичката дестинација треба да биде реална, мора да ги мотивира сите учесници во создавањето на атрактивен туристички производ и мора значително да се разликува од конкуренцијата. Пазарно ориентираната мисија е главната движечка сила на развојот и треба да интегрира со цел да се постигнат поставените цели.

Целите и задачите претставуваат разработка на одредување на мисијата. Се знае дека **целите** имаат четири основни компоненти²⁴:

- А) Изразени се во растот, ефикасноста и користењето на ресурсите;
- Б) Индикатори се за мерење на движење кон целта (големина на продажба, профит, принос на инвестицијата, итн.);
- В) Целта која треба да се постигне е во врска со секој индекс и
- Г) Определување период во кој треба да се постигне секоја цел.

Во горната општа рамка можат да се формулираат различни видови **цели** на туристичка дестинација меѓу кои можат да бидат:

- Цели на социјалната одржливост;
- Цели на одржливост на околината;
- Цели поврзани со туристичко искуство/доживување (производ);
- Цели поврзани со квалитетот;
- Цели (економски) поврзани со туристичката побарувачката;
- Маркетинг цели;
- Цели поврзани со партнерството и управувањето;
- Цели поврзани со капацитетот на човечките ресурси;
- Цели поврзани со инфраструктурата и другите делови на поддршка на секторот.

Без оглед на видот, **целите** треба²⁵:

- Да ја трансформираат визијата во дефинирани резултати;
- Да бидат средно/долгорочно ориентирани;
- Да бидат насочени кон клучните поддршки за развој на дестинацијата, идентификувани во анализа на конкуренцијата и макро - животната средина;
- Да бидат реален и конзистентен водич за акција;
- Да бидат врз основа на силата на дестинација и да ги вклучуваат сите најважни расположливи можности за раст и
- Да ги отстранат слабостите, истовремено штитејќи ја дестинација од предизвиците на надворешната средина.

²⁴ Abel, D., Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Prentice-Hall, Inc., Englewoods Cliffs, 1980., pg. 120.

²⁵ UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, 2007.

Задачите, спротивно на целите кои се на ниво на севкупност, мора да се квалификувани и мерливи, за да претставуваат рационален предизвик за создавање услови за нивно исполнување. Збирот на задачи треба да биде заснован на следниве принципи:

- Посебност;
- Мерливост;
- Остварливост;
- Реалистичност и
- Временска рамка за остварување.

Во дефинирањето на целите на туристичка дестинација постои одредена хиерархија и меѓузависност. Во овој поглед, постојат два основни пристапи. Првиот пристап е кога дестинацијата ги врши своите цели од целите на повисоки нивоа (регионални и национални). Се работи за крут пристап кој го применуваат голем број дестинации. Вториот подразбира балансирање на целите и одреден степен на меѓузависност помеѓу целите на туризмот на секое ниво, каде туристичката дестинација учествува во формулирањето на целите на повисоко ниво. Во пракса се среќава комбинацијата на двата пристапи²⁶.

Дефинирање на *визија, мисијата, целите и задачите* е предуслов за спроведување на неопходните активности со цел да се реализираат. За ова да се постигне треба да се утврди потребната активности со учество на поширок круг на целни групи, почнувајќи од дестинациска маркетинг организација (DMO) до претставниците на локалните заедници. Посебно е важно во овој процес да се вклучат и оние кои треба да бидат одговорни за поедини активности поради што се создава претпоставка за нивно целосно учество.

ДМО учествува во промовирање на град, регион или земја со цел да се зголеми бројот на посетители. Таквите организации маркетиншки го промовираат економскиот развој на дестинацијата, преку обезбедување на зголемени посети на туристи, нивно сместување, посети на ресторани, шопинг центри и сл.

Паралелно со подготовката на стратегии за развој на дестинацијата потребно е да се направи еден акционен план/инвестициски план кој ќе ги шири дефинираните приоритети и потенцијалните пристапи ќе ги преточи во

²⁶ Bakić, O., Marketing menadžment turističke destinacije, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 2009, str.98.

поединости, односно специфичности за одреден временски период, обично од една до три години.

Акциониот/инвестициски план би требало да содржи²⁷:

- Големина на планот – временски рокови и надлежност;
- Процес и партнери – за кој се прави планот и кој е вклучен во дизајнот и примената на планот;
- Стратешка насока – што треба да се постигне со планот;
- Специфични цели;
- Акциони програми кои се однесуваат, на пример на: маркетинг, информативен и центар за посетители, активности, атракции и искуства, сместување, развој на работна сила, целокупната сообраќајна инфраструктура;
- Процес на примена и
- Контрола и ревизија.

2.2. Динамичен развој на туристичката дестинација

Поврзаноста на развојот и трансформацијата на туризмот како и дефинирањето на местото и улогата на туристичката дестинација во тој процес веќе е истакната. Туристичката дестинација со текот на времето поминува низ одредена **Фаза на развој**, која подразбира значајни промени, посебно изразени преку бројот на туристи и нивни ноќевања и стапката на раст како и промена на бројот на сместувачки капацитети.

Постојат повеќе концептуални модели на развој. Во таа рамка, можат да се издвојат некои од основната фаза²⁸: Фаза пред развојот на туризмот, Фаза на патување, Фаза на масовен туризам и Фаза на управување со туризмот.

- 1. Фаза пред развој на туризмот** - Опфаќа посета на локалното население и деловните патувања. Барањата и потребите на посетителите се задоволуваат со веќе постоечките производи и услуги кои им служат на локалните жители. Посетителите се во ситуација да мораат да се прилагодат на локалните стандарди во поглед на сместувањето и храната. Во рамки на дестинацијата само неколку зони

²⁷ UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, 2007.

²⁸ Davidson, R., Maitland, R., Tourism Destinations, Hodder and Stoughton, London, 1997, pg. 134.

привлекуваат туристи, а локалното население е уште изолирано од влијанието на туризмот. Во оваа фаза, за разлика од останатите фази, посебно третата, посетителите се предмет на интерес кај локалното население, а не обратно. Степенот на прифаќање на посетителите како туристи, вообичаено варира од дестинација до дестинација и во рамки на зона во истата дестинација. Доколку дестинацијата поседува некој елемент што е од посебен интерес за посетителите (културно – историски споменик, археолошко наоѓалиште, исклучителни предели и сл.) тогаш, првенствено врз основа на „усна пропаганда“, воспоставува регуларна посета на туристи што потекнува од деловната активност на локалното население (доградба или изградба на мали објекти за сместување и хранење – на пр., пансиони, воведување локална водечка служба и сл.). Тоа е основа за постепен премин на дестинацијата во друга фаза на развој;

2. **Фаза на патување** – Се зголемува бројот на индивидуални посети на туристи. Се подобрува пристапноста на дестинацијата која би одговорила на зголемувањето на бројот на посетители. Се зголемува конкуренцијата на претприемачи во задоволувањето на потребите на туристите и тоа на два начини: прво, пренасочување на локалните жители на долгорочни активности во туризмот и, второ, вклучување на претприемачите надвор од дестинацијата;
3. **Фаза на масовен туризам** – Се зголемува бројот на специјализирани услуги и содржини (ресторани, барови, рекреативни содржини и сл.) врз основа на дополнителни инвестирања, пред сè од страна на инвеститори надвор од дестинацијата. Дестинацијата постанува отворена за надворешни влијанија, што доведува до промена на друштените и културните форми во дестинацијата (меѓучовечки односи, стил на облекување, однесување кон туристите и сл.). Традиционалното производство го губи своето значење, а е поголемо значење добиваат различни облици на активности кои се насочени кон остварување профит. Доаѓа до правила врз работната сила надвор од дестинацијата, што дополнително ги комплицира односите помеѓу туристите и локалните жители. Масовниот развој на туризмот во дестинацијата,

освен до позитивни ефекти, доведува и до негативни последици што водат кон следната фаза;

- 4. Фаза на управување со туризмот** – Туризмот е признаен како главна активност во дестинацијата. Обемот на туристичките активности ја условува потребата за планирање на туристичка активност, дефинирање инфраструктурна потреба за проектиран раст на дестинацијата и контрола на квалитетот, посебно во врска со прашањето за заштита на животната средина. Во суштина, станува збор за дестинација која треба да се соочи со вкупниот број ефекти од дотогашниот развој на туризмот и да оствари управувачки механизам за насочување на туристичките активности во сите остварувања преку позитивен впечаток, пред сè на локалната заедница.

Наведените фази вообичаено се преземаат од специфичните точки во рамки на конкретната дестинација.

Прашањето за контрола на процесот на развој на туризмот е едно од клучните, вклучено е во Миосековиот модел, многу поедноставено. Со ова посебно е во врска односот на локалното население и носителите на одлука во врска со развојот на туризмот и влијанието на тој однос преку процес на планирање. Еден од моделите за развој на туристичката дестинација е прикажан во т.н. Irridex модел, кој го има развиено G. Doxey, на пример, во Барбадоса и Мајорка, чии главни фази се прикажани на Слика 4.

Според овој модел постојат четири нивоа на однос помеѓу ставовите на локалното население, туристите и носителите на одлука во врска со развојот на туризмот, пред инвеститорите: еуфорија, апатија, опструкција и антагонизам²⁹.



²⁹ Popesku, J., Marketing u turizmu, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2009, str. 43.

Во првата фаза - **Еуфорија** - е многу мал бројот на туристи и локалното население е наклонето кон туристите и воопшто врз развојот на туризмот во дестинацијата, првенствено поради финансискиот ефект кој го остварува. Чувството на задоволство е взаемно - како на туристите, така и на локалното население. Во рамки на оваа фаза нема негативни ефекти на развојот на туризам или тие се непознати, па посебно се регулираат и контролираат преку активности за кои се мисли дека се непотребни. Позитивните ефекти на оваа фаза доведуваат до зголемување на бројот на посетители, што резултира со влез во следната фаза.

Во рамки на фазата **Апатија (Рамнодушност)** воочливо е опаѓањето на ентузијазмот на локалното население кое посебно се огледува во сите истражувања на комерцијален однос спрема туристите, додека персоналните контакти помеѓу локалното население и туристите стануваат сè поформални. Во центарот на вниманието дестинацијата сè уште го зголемува економскиот ефект од развојот на туризмот, така што маркетингот како деловна концепција сè уште е во прв план.

Движењето на туризмот во дестинација како точка на заситеност, посебно во однос на расположливите ресурси и искажувања на негативните ефекти од развојот, како што се прекумереност и конкуренција за локални ресурси, водат кон следната фаза **Опструкција или Иритација**. Непредвидените проблеми вообичаено се појавуваат од локалните планери, проширување на инфраструктурата, а не од ограничување на порастот.

Следната фаза - **Антагонизам** – настанува доколку се направи притисок врз ресурсите и услугите. Во рамките на оваа фаза туристите се третираат од страна на локалното население како причинители на сите проблеми. Овој став е посебно изразен кај оној дел на локалното население кое нема директна корист од развојот на туризмот во дестинацијата. Една од последиците на овој антагонизам е слабеење на репутацијата на таа дестинација на пазарот. Обемот и содржината на овие мерки зависат од значењето на туризмот како дејност за конкретна туристичка дестинација. Доколку тоа значење е поголемо, потребни се поголеми мерки и поголемо вложување во промотивните активности.

Начинот на реагирање, во фазата на антагонизам, ќе зависи и од профитот, односно типот на туристи кои доминираат во дестинацијата и кои

дестинацијата сака да ги привлече. Ова е особено важно бидејќи влијае на обемот и структурата на објектите и услугите кои треба да ги обезбеди дестинацијата, како и заради начинот на кој различни типови туристи влијаат на самата дестинација.

Начинот за развој на туристичката дестинација со текот на времето во однос на процесот на привлекување на поединечни пазарни сегменти е претставен во Плоговиот модел на животен циклус. Според овој модел, сите туристи можат да се поделат на неколку сегменти врз база на психографски варијабли: од алоцентрични (авантуристи и истражувачи на нови пазари) до психоцентрични (наклонети кон познати дестинации без никакви иновации во однесувањето). Помеѓу овие два сегменти се наоѓаат и доалоцентрични, центрични и допсихоцентрични. Секој од овие профили е карактеристичен за секоја од фазите на еволутивниот циклус обединети во туристички производ³⁰.

Според Плоговиот модел, **алоцентричните** бараат нови дестинации со цел постигнување нови искуства и запознавање нови луѓе и култура. Со доаѓањето на алоцентри се проширува информацијата за дестинацијата што поттикнува доаѓање на нови туристи, т.н. **доалоцентрични**, а потоа и **центрични**. Тие се склони кон користење на вообичаените услуги. Во таа фаза дестинацијата се развила на пазарот, односно станала масовна дестинација што привлекува нови сегменти, т.н. **допсихоцентрични и психоцентрични туристи**. Тие вообичаено сакаат познати работи, избегнуваат нови искуства и се релативно слаби во општествено – економскиот статус. Во таа фаза туристичката дестинација се наоѓа во опаѓање, па поради тоа ја напуштаат центричните туристи кои го сочинуваат најголемиот дел од пазарот. Таквата ситуација бара реагирање кое би требало да спречи премин во фазата на опаѓање.

Сите наведени начини претставуваат динамика во развојот на туристичката дестинација и биле предмет на критичка анализа. Освен нивното основно признавање на нивните аналитички вредности тие биле и предмет на значајни предизвици засновани на емпириски истражувања. Овие оценки укажуваат на фактот дека истражувачките основи, посебно Плоговиот модел, не одговарале, како и конкретните истражувања кои покажале дека не постои

³⁰ Plog, S. C., Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quality, No. 4, 1974, pg. 55-58.

значајна разлика во однесувањето на пазарот помеѓу наведените пазарни сегменти³¹.

Концептот на животниот циклус на производот се третира како многу важно аналитичко средство за плански развој на производот и неговата асимилација врз потребите на купувачите, односно како значајно средство во процесот на стратегиското и маркетинг планирање.

2.3. Животен циклус на туристичката дестинација

Под животен циклус на производот се подразбира фаза низ која поминува производот, од воведувањето на пазарот до периодот во кој е уште економски е практично неговото задржување во производствената програма.

Во рамки на туристичкиот производ, потребно е да се прави разлика помеѓу животниот циклус на унифицирани туристички производи, односно туристички дестинации и делумно (парцијален) туристички производ (производни компании од туристичката индустрија). Во овој однос треба да се истакне дека животниот циклус на производот од производните компании на туристичката индустрија непосредно зависи од фазата во животниот циклус на туристичката дестинација во која се формира, во која делува и обратно.

Фазата на развојниот циклус на парцијалниот туристички производ вообичаено се набљудува како: водење, раст, зрелост, заситеност и опаѓање на учесниците производи на пазарот. Оваа фаза треба да се сфати како приближување на вистинските движења на пазарот, дека сите производи не мораат на ист начин и во ист ритам да поминуваат низ наведената фаза. Еден од главните аспекти на корисност од концептот на животниот циклус на производот се однесува на неговата улога како инструмент за планирање.

Животниот циклус на туристичката дестинација поминува низ слична фаза и често се нарекува и еволутивен циклус. Причината за користење на терминот „еволутивен циклус“ произлегува од основната карактеристика на туристичката дестинација, пред сè поради значајноста на просторот како нејзин елемент и, од фактички неможности, нејзино целосно елиминирање од туристичкиот пазар. Еволутивниот циклус, односно животниот циклус на

³¹ Leiper, N., *Tourism Management*, 3rd edition, Pearson Education Australia, 2004, pg. 131-132.

туристичката дестинација, завзема во обем промени за исполнување на пазарот (различни типови посетители со различни потреби и очекувања) и промените исполнуваат понуда врз основа на која се менуваат карактеристиките и сите видови содржини во дестинацијата.

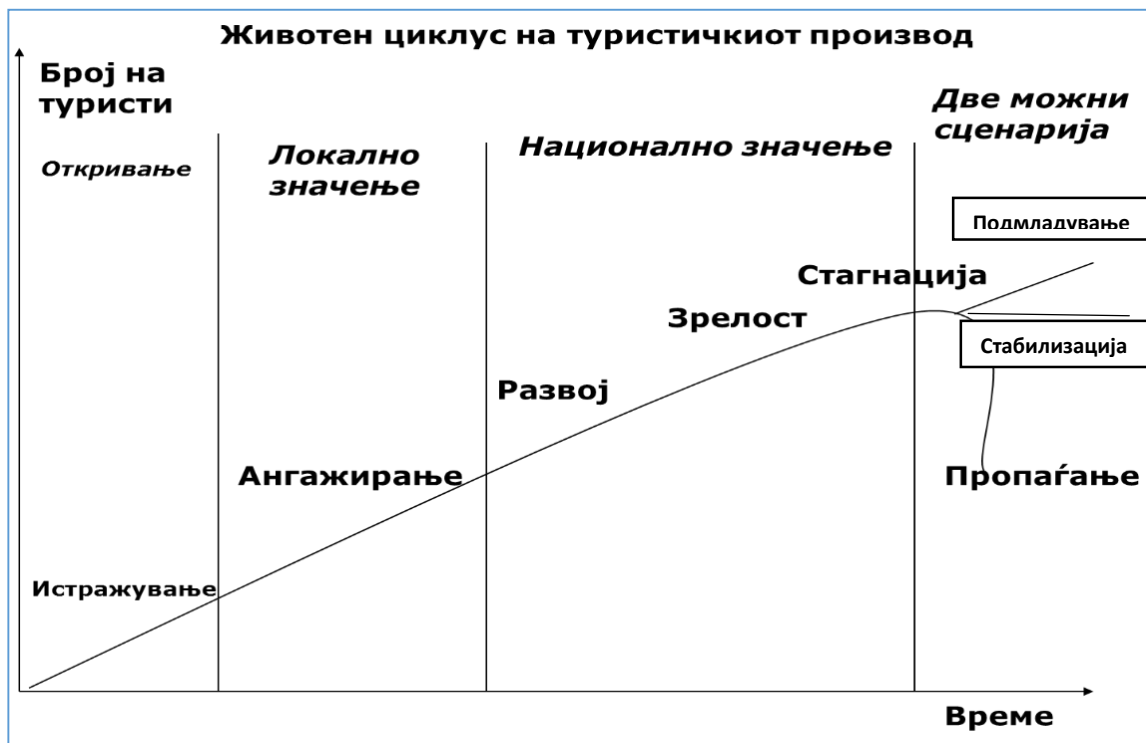
Еден од најшироко прифатените пристапи за животниот циклус, односно еволуција на туристичката дестинација, вообичаено е R.W. Butler³². Според тој модел, туристичката дестинација поминува низ циклус кој се состои од шест основни фази:

- а) Истражување;
- б) Вклучување/учество/ангажирање;
- в) Развој;
- г) Консолидација/зрелост;
- д) Стагнација и
- ѓ) Пропаѓање, стабилизација, подмладување или конверзија.

Фазата на **истражување** се карактеризира со мал број посетители кои ја откриваат дестинацијата преку индивидуални (вонинституционални) аранжмани – без учество на туристичка агенција или друг посредник. Ако не постои или недостасува туристички објект и инфраструктура, бројот на посетители е ограничен, како и поради пречки во пристапноста на дестинацијата (лоша сообраќајна врска). Контактот на посетителите со локалното население е силен, додека вкупното влијание на туризмот на дестинацијата е мал.

Фазата на **вклучување/учество или ангажирање** е обележана преку голем обем на посета на туристи, односно регуларно посетување. Туристите се привлечени, пред сè, од уште недоволно позната дестинација. Локалната заедница започнува да се прилагодува на развојот на туризмот и го зголемува бројот на локалната иницијатива за развој на туризмот, зајакнуваат и иницијативите за обезбедување на инфраструктура (патишта и др.). Се забележуваат почести промени во сезонскиот туристички промет. Впечатокот за туризмот станува сè повеќе воочлив, што во одредени случаи доведува до вклучување на еден сектор преку обезбедување соодветна инфраструктура или контрола во управувањето на туризмот.

³² Butler, R.W., The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, Canadian Geographer, No. 1, 1980, pg. 5-12.



Слика 5. Модел на еволутивен циклус на туристичка дестинација

Фазата на **развој** го карактеризира развојот на туристичката инфраструктура, прецизно дефинирана појава и постојана сегментација на пазарот, истакнувајќи ги пообемните промотивни активности. Бројот на туристи по период, главно во туристичка сезона, далеку го надминува локалното население. Рапидно се намалува локалното учество и локалната контрола над развојот. Се појавува зачестено и постепено деградирање на условите за престој. Потребна е политика, која одговара и инвестира од страна на еден сектор, со цел заштита на ресурсите, како би се зачувале основите за понатамошен континуиран развој.

Преку фазата **Консолидација или зрелост** се намалува зголемувањето на бројот на посетители, иако нивниот апсолутен број и понатаму се зголемува и значајно ја надминува бројноста на жителите. Се развиваат туристички/деловни центри како посебни целини во рамки на дестинацијата. Воочливи се и локалните напори со цел продолжување на сезоната и проширување на пазарот. Најголем дел од туристичката економија е поврзан со туризмот.

Во рамки на фазата **Стагнација**, дестинацијата повеќе не е во мода, иако има препознатлив имиџ. Достигнат е максимален број туристи преку максимално користење на сите капацитети, што се причинители на економски, општествени и еколошки проблеми. Честа е промената на сопствениците на објектите, многу ретко се градат нови објекти, со зголемување на локалната сопственост над објектите.

Крајот на волитивниот циклус подразбира избор помеѓу неколку основни типови на пристап: **Подмладување, Ограничен раст, Стабилизација, Опаѓање и Разделување од туризмот**. Доколку поради опаѓање на бројот на посетители се процени и понатамошно намалување на пазарот, дестинацијата не е способна за борба со конкуренцијата, влегува во фаза на **Опаѓање** или **Пропаѓање**. Оваа фаза е последна и непожелна за туризмот, бидејќи се губат туристите, се затвораат или напуштаат капацитетите за други цели и сл. Тоа е непосакувано сценарио за туризмот, доколку се процени дека беспредметно дестинацијата да направи промени на производот, односно на пазарот, со цел „подмладување“, туристичката дестинација се одлучува за напуштање на учесниците во работењето на туристичкиот пазар.

Одговорот на фазата стагнација може да биде и воведување нови „изградени активности“, преку ангажирање на дотогаш неискористени ресурси или реновирање на веќе постоечки објекти, односно пренасочување на производи и /или пазари и повторно формирање на критична маса за развој на туризмот. Оваа фаза се нарекува **Фаза на подмладување** на туристичката дестинација. На оваа фаза се потпира ограничениот раст, односно стабилизација, која подразбира одредени активности насочени кон модификација на производот или пазарот на туристичката дестинација.

Без прашање од аспект на видот на реагирање на дестинацијата, Фазата на стагнација, улогата на локалната организирана власт во дестинацијата мора да биде клучна во управувањето со промените. Под ова се подразбира донесувањето на стратегија за подмладување која би подразбирала партнерство во инвестирање со приватниот сектор.

Моделот на животниот циклус на туристичката дестинација сугерира дека секоја од фазите на циклусот има последица во однос на:

- Број и тип на туристи;

- Ниво и природа на контакти помеѓу домашни и странски туристи;
- Степен на промени во дестинацијата и
- Носители на контрола на бизнисот во локалната туристичка економија.

Концептот на животниот, односно еволутивниот циклус, го има доживеано и сè уште ги доживува значајните критики. Според една анализа, се мисли дека овој концепт е користен како средство за дијагностицирање и разбирање на трендовите за продажба. Од друга страна, овој концепт не е користен како средство за предвидување, дека не одржува многу променливи кои можат да влијаат на продажбата, како и на изборот на стратегија со цел стекнување на конкурентските предности.

Може да се заклучи дека е невозможно прецизно да се одреди траењето на целокупниот животен циклус и должината на неговите поединечни фази. Оваа констатација посебно се однесува на туристичкиот производ, како во интегриран така и во парцијален облик, поради неговата структура која не овозможува доволно достапни генерализации во врска со примената на овој концепт. Посебен проблем се јавува во врска со дефинирањето на поединечна фаза на животниот циклус и одредувањето на клучна точка помеѓу нив.

Тешкотиите произлегуваат и од фактот дека во моделот на животниот циклус на туристичката дестинација пазарот се третира како единствен и не се прифаќа фактот дека во една туристичка дестинација бројот на пазарни сегменти го одредува бројот на производи кои можат да бидат во различни фази на еволутивен циклус (на пр.: иста дестинација може за млади туристи да биде во фаза на стагнација, додека за постарите може да биде во фаза на воведување). Од друга страна, овој концепт има ограничена вредност што се однесува на планирање, како и тоа дека е многу тешко да се предвиди кога која фаза започнува. Вообичаено, можно е да се утврди почетокот на некоја фаза доколку таа фаза само што отпочнала и го отежнува процесот на планирање. Исто така, моделот на животен циклус на туристичката дестинација може да биде применлив во случај на мали, високо специјализирани рекреативни туристички дестинации, додека не е применлив на земја како туристичка дестинација.

Може да се констатира дека, не може да се очекува моделот на животен циклус на туристичкиот производ да биде прецизно средство во процесот на

планирање, туку треба најнапред да се разбере како корисен начин за објаснување на начинот на развој на туристичката дестинација и важните прашања поврзани за секоја од фазите на развој.

Како добар пример за животен циклус е случајот со Дојран и Дојранското Езеро. Имено, ќе се обидеме накусо да го дадеме следниот опис за туризмот во Дојран и Дојранското Езеро. Идејата за туризам во Дојран - Дојранско Езеро се појавува неколку години по Втората светска војна. Од средината на педесеттите години се започнува со **истражување** на можностите на Дојран – Дојранско Езеро за туризам. Процесот на **ангажирање** за изградба на соодветни локации за одредени туристичко – угостителски објекти започнува во почетокот на шеесеттите години од минатиот век.

Поголема динамика во **развој** на туризмот во Дојран – Дојранско Езеро, се случува во период 1967 – 1982 година, за да во периодот 1982 – 1987 година, достигнува и туристичка **зрелост**, со максимална посетеност на гости (домашни и странски), максимален број на туристичко – угостителски капацитети и сл. Во тој период, Дојран – Дојранско Езеро станува примамлива туристичка дестинација со значителна туристичка добивка.

Во 1988 година се појавија низа проблем, недостаток на вода во езерото, нарушување на квалитетот на водата, загрозен е животот на рибниот фонд, езерските школки, нагло се намалува бројот на туристи, се затворија и пропаднаа повеќе туристичко – угостителски објекти, со што се предизвика туризмот да **стагнира**. Од година во година состојбата на стагнирање го одведе туризмот во правец на **пропаѓање**.

Во 1999 година се појави Иницијатива за спас на Дојранското Езеро, неколку години траеше изградбата на системот за спас на езерото. Агонијата на Дојран – Дојранското Езеро заврши во 2002 година, кога започна да функционира системот „Дојранско Езеро“ со кој се испумпува вода од изворите Ѓавато и со неа се полни Дојранското Езеро, за да се спаси од еколошка катастрофа.

Веќе од 2005 година, па наваму, започна фазата за **подмладување** на Дојран – Дојранско Езеро. Веќе неколку години регионот навлегува во нова, повисока фаза, која забрзано продуцира повторен развој на туризмот и тоа преку градба на нови туристичко – угостителски содржини (градба на нови хотели, ресторани, плажи, пристаниште др.), зголемување на посетеноста и

туристичкиот профит и создавање на Дојран и Дојранското Езеро како атрактивна туристичка дестинација.

2.4. Модел за развој на туризмот на државно ниво

Прифаќајќи го фактот дека концептот на животниот циклус на дестинацијата не може да биде применлив на ниво на земја, освен во одредени случаи, за потребите за проучување на развојот на туризмот на државно ниво треба да се користат внатрешни просторни модели, кои вклучуваат концентрација на туризмот внатре во големите градски центри и изградените подрачја во близина на атракцијата, како што се плажа и планина. За да се разбере како овие модели се појавуваат и како ќе се развиваат понатаму во иднина, од суштинска важност е разбирањето на концептот на просторна дифузија, односно размножување³³.

Просторно или географско ширење претставува процес во рамки на кој иновацијата или идејата се шири од точката на настанување кон останатите локации. Просторното проширување може да биде преносно или хиерархиско.

Во хиерархиското ширење/дифузија, идејата или иновацијата се создава во најголемиот градски центар и постепено се шири кон комуникациските и сообраќајните системи на помалите центри внатре во урбаната хиерархија (колку е поголем градскиот центар, поголема е и веројатноста за рана прифатеност). Во преносната дифузија, ширењето се реализира како функција на близина, односно најблизок извор на идеја или иновација ќе биде првиот впечаток кој ќе се шири преку неа.

Според анализата на D. Weaver и L. Lawton, концентрацијата на туристичките активности во урбаните подрачја е начин за исполнување на хиерархиска дифузија. Најголемите градови во некои земји, вообичаено, функционираат како примарни влечни точки (т.н. порти) за туристи. Исто така, поради својата препознатливост, тие градови поседуваат локација и настани кои се интересни за туристите (на пр.: опера, парламент, музеј, фестивал итн.). Истакнатите градови се, често, првата станица која се однесува на

³³ Weaver, D., Lawton, L., *Tourism Management*, John Wiley and Sons, Milton, 2006, pg. 326-328.

меѓународните туристички активности во некоја земја и од истите причини делуваат привлечно и за домашните туристи.

Како што се развива урбаната хиерархија во некои земји, ист ефект се развива и на пониско ниво, каде помалите градови (на пр.: главните провинциски градови, регионални центри) нудат повеќе услуги и обезбедуваат повеќе атракции. Така, туризмот со текот на времето се шири на повисоко ниво во урбаниот систем и тоа е процес кој е потпомогнат од унапредување на транспортната мрежа која ја поврзува урбаната хиерархија – во основа, туристичкиот систем се шири преку проширување на надворешен систем, преку транспорт. Сепак, самиот туризам може да придонесе во одредени мерки за ваквото ширење на урбана хиерархија, доколку делува како двигателна активност за спонтан или планиран и урбан развој во подрачја кои поседуваат туристичка атракција.

Ефектите од преносната дифузија се надоврзуваат на ефектите од хиерархиската дифузија. Најпрво, како што се развиваат градовите, тие се појавуваат како значаен домашен туристички пазар и како значајна дестинација за привлекување туристи. Ова доведува до градење на рекреативна околина околу овие градови, чија големина е најчесто пропорционална на големината на урбаното подрачје. Како што растат градовите, пропорционално расте и рекреативната област.

Кога одредена локална заедница ќе стане туристички ориентирана, тогаш најверојатно најблиските заедници во наредните неколку години ќе доживеат сличен процес, поради близината на центарот во кој се развива туристичката активност. Животниот циклус на дестинацијата најпрво ќе влијае на заедницата која се наоѓа на двата постоечки региони, па затоа постепено ќе се проширува кон соседните заедници за да може рекреативната околина да се прошири кон внатрешноста. Ист ефект се појавува и во хиерархискиот тип на дифузија – кога некоја земја се развива, има средства за проширување до аеродромот или патиштата поврзани до регионалниот центар (градови од трет ред), што стануваат фактор кој го поттикнува развојот на туристичката дестинација.

Неверојатно е како овој процес тече непрекинато, делумно поради тоа што побарувачката не е неограничена, но и поради пречека која го прекинува, забавува или пренасочува процесот дифузија во туризмот. Ова може да се јави

во бројни облици, а најчест е недостатокот на атракции кои се способни да ја доведат туристичката дестинација понатаму кон Фазата на истражување. Останатите пречки вклучуваат отпор на локалната заедница, политичките граници и клима.

Врз основа на хиерархиското и преносно просторно ширење на ефектите на туризмот во една хипотетичка земја, можно е да се формира модел за развој на туризмот на национално ниво.

2.5. Специфични групи за развој на туристичката дестинација

Во развојот на секоја туристичка дестинација учествуваат повеќе специфични групи на актери кои можат да се наречат интересни групи (стејкхолдери). Целните групи, односно учесниците, можат да ги следат сите кои имаат непосреден интерес, оние кои се вклучени или влегуваат во развојот на туристичката дестинација. Успешниот развој на туристичката дестинација подразбира дека потребата на сите заинтересирани групи мора да биде задоволена на друга основа низ процесот на стратегиско планирање. Тој процес го урамнотежува односот помеѓу, од една страна, маркетинг ориентација која е првенствено насочена кон туристи и, од друга страна, ориентација кон планирање која е насочена кон потребите на локалното население³⁴.

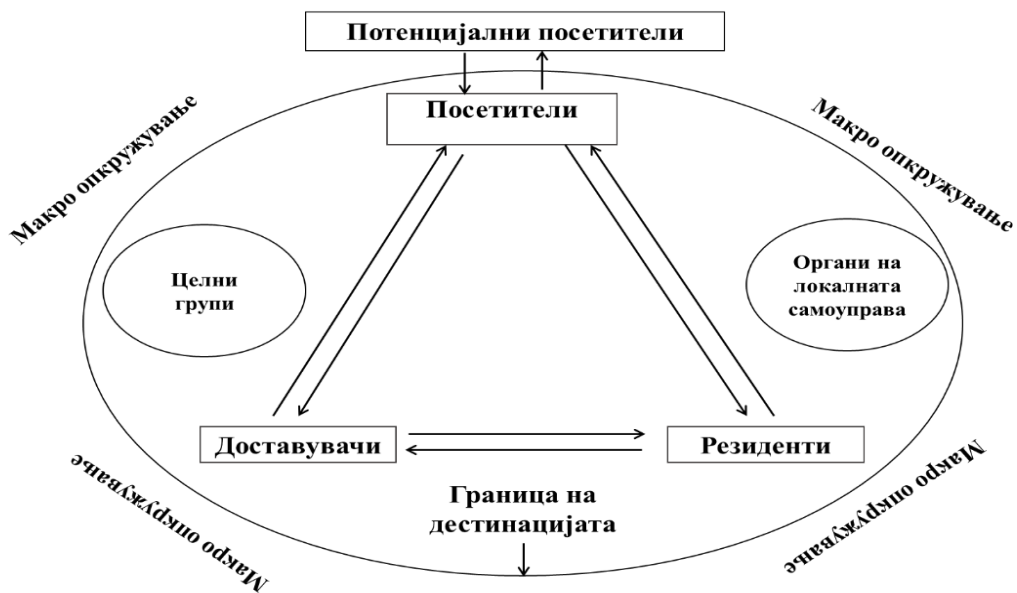
Вообичаено, главните учесници во развојот на туристичката дестинација се набљудуваат во рамки на пет основни групи:

- **Локално население** – живее и работи во дестинацијата и обезбедува локални ресурси за посетителите. Потребно е да се вклучат во донесувањето одлука и обезбедување туризмот да не влијае негативно врз нивниот живот и работа;
- **Посетители/туристи** – потешко ги задоволуваат своите потреби и желби за користење производи со висок квалитет во рамки на дестинацијата која е добро организирана и која ефикасно се управува;

³⁴ Cooper, C., I dr., Tourism – Principles and Practice, Longman, 2000, page. 113.

- **Туристичка економија** – заинтересирана е за развој на туризмот во дестинацијата со цел остварување на своите примарни (економски) ефекти. Може да се направи поделба во рамки каде еден дел од туристичката економија е во сопственост на поединци или група во самата туристичка дестинација. Станува збор за мали домашни претприемачи на кои најчесто им недостасува капитал, оспособени стручни кадри и впечатоци за развој на дестинацијата. Од друга страна, постои и дел од туристичката економија кој е во сопственост на група надвор од туристичката дестинација. Во најголем број случаи се работи за поголеми компании кои покасно се вклучуваат во развојот на дестинацијата и имаат голем придонес за омасовување на туризмот со сите позитивни и негативни последици од масовноста. Со тоа, тие компании вообичаено поседуваат капитал, знаење и сила;
- **Јавен сектор** – потешко го користат туризмот како основа за зголемување на вработеноста, постигнување на регионален развој и зголемување на вкупните приходи. Има посебна важност поради водење или координирање на улогата во развојот на туристичките дестинации;
- **Останати учесници** – опфаќаат асоцијации на туристички и останати економии, невладини организации и други интересни групи на локално, регионално и национално ниво.

Разгледувањето во контекст со одредувањето на поимот туристичка дестинација, улогата и значајните поединечни интересни групи, може да се утврди дека се посетители/туристи онаа група која во суштина го одредува самиот поим туристичка дестинација, односно нејзините граници и сите останати битни елементи на дестинацијата. Доколку тоа не е случај може да дојде до сериозни недостатоци во процесот на задоволување на потребите, барањата и желбите на посетителите/туристи, што е основа на стабилен раст и развој на секоја туристичка дестинација.



Слика 6. Односот помеѓу основните учесници во развојот на туристичката дестинација

Наведениот модел, кој е претставен на сликата, прикажува однос помеѓу основните учесници во туристичката дестинација, укажува на природната меѓузависност и фактите дека секој од учесниците може да влијае на останатите, позитивно или негативно. Потребно е што попрецизно да се издвојат сите видови ефекти и да се процени нивниот обем и значење во однос на приоритетните дестинации. Целта е, се разбира, намалување на негативните ефекти и зголемување на позитивните. Како резултат на таквиот пристап можно е да се создадат основи за развој на туризам во дестинација која ќе претставува процес на задоволување на потребите на учесниците (заинтересирани групи) во дестинацијата низ процесот на задоволување на потребите на туристите.

2.6. Дестинацијата како систем на туризмот

Туристичката дестинација претставува систем кој содржи, како што е наведено, низа елементите кои на директен или индиректен начин влијаат на образованието во дестинацијата како сложен систем на туризмот, односно на формирање дестинација како туристички систем. Една од основните

карактеристики на дестинацијата како систем е сложеноста која се движи во зависност од територијалната опфатеност. Сложеноста подразбира дека во дестинацијата постојат повеќе различни ресурси и актери, основни и споредни, кои можат да се најдат во многу различен меѓусебен однос. Оттука произлегува и важноста на начинот за пристап кон решавање на сите различни прашања и проблеми кои можат да произлезат од тој меѓусебен однос, што се решава низ процес на управување со туристичката дестинација.

Концептуалната рамка на туризам на ниво на дестинација содржи битни основни компоненти на туризам и поставува бројни влијанија врз туризмот во поширокиот контекст. Преку нив се нагласува меѓузависноста на основните елементи на системот на туризам во рамки на динамичен и континуиран процес на промена. Сите тие елементи, односно варијабли, немаат подеднаква важност во рамки на системот ниту, пак, е возможно во потполност да се квантифицираат. Оваа рамка има одредена концепциска претпоставка и го подразбира следното³⁵:

1. Постои збир на варијабли и нивни меѓусебни односи, како и начин кој влијае на природата, правецот и големината на туризмот;
2. Влијанијата меѓусебно се превземаат и заеднички делуваат;
3. Влијанијата се континуирани, но се менуваат според времето во согласност со промената на пазарот и структурната промена на туристичката економија;
4. Влијанието произлегува од сложениот процес на меѓусебни односи помеѓу туристите, локалните жители и дестинациското окружување;
5. Проценката на влијанието треба да ги содржи сите фази на искуство кои произлегуваат од основните патувања, вклучувајќи и иницијална подготвеност, пат до и од дестинацијата, престој и спомени по завршувањето на патувањето.

Имајќи ги предвид наведените претпоставки, основните елементи на дестинацијата како систем во туризмот можат да бидат дефинирани како:

1. **Динамички елемент** – опфаќа туристичка побарувачка која условува појава на различни облици на туристички патувања, а врз основа на променлива потреба и мотиви на туристите;

³⁵ Mathieson, A., Wall. G., Tourism: economics, physical and social impacts, Longman, Harlow, 1990, pg.14-15.

2. **Статички елемент** – подразбира престој во дестинацијата, односно соодветни карактеристики на туристите и самата дестинација во делување на соодветните чинители од окружувањето и се сведува, во суштина, на различен облик на однос помеѓу понудата и побарувачката која ги причинува сите типови ефекти во туризмот како активности;
3. **Последователни елемент** – резултира од претходните два и опфаќа економски, просторни и општествени ефекти и инструменти кои настојуваат да влијаат на природата и обемот на тие ефекти (финансиско, стратегиско и политичко управување, информации за носечките капацитети и контрола за градење).

Во рамки на туристичката дестинација можат да се групираат елементи од системот на туризам кој има улога при остварување на главните цели за постоењето на системот – создавање туристички услуги со цел задоволување на потребите на туристите, односно развојните потреби на дестинацијата како конечна цел³⁶. Врз основа на таквиот критериум можат да се дефинираат три подсистеми на туризмот во рамки на туристичката дестинација:

- Подсистем за управување на организација – елементи „позадина“ акција за функционирање на системот;
- Подсистем од елементи кои подготвуваат или извршуваат основни задачи или улога во системот, односно кои доведуваат до создавање на туристички услуги и
- Подсистем од туристички елементи кои ги истражуваат односите помеѓу понудата и побарувачката.

Подсистем за контрола – подсистемот од елементи кој ја создава туристичката услуга претставува основа за функционирање на секој систем во рамки на дестинација со присуство на управувачки механизам кој го активира и поврзува со пазарните елементи на системот.

Извршен подсистем – подсистемот од елементи кој создава туристички услуги претставува основа за функционирање на секој туристички систем во рамки на дестинацијата во присуство на управувачки механизам кој се активира и поврзува со пазарните елементи од системот. Врз основа на

³⁶ Dulčić, A., Petrić, L., Upravljanje razvojem turizma, Mate, Zagreb, 2001, pg. 122.

улогата во обликувањето на туристичките услуги, елементите од овој систем можат да се групираат во три основни групи:

- Елементи на јавни природни и инфраструктурни добра во производството на туристички услуги – влијаат врз формирањето на глобалното физичко и духовно окружување во кое услугата се користи;
- Елементи на туристичка опрема или надградба – производни капацитети кои даваат поддршка и ги создаваат туристичките услуги и
- Елементи кои ги формираат работните ресурси – бројни вработени кои во согласност со своите способности и знаење создаваат туристички услуги во непосреден контакт со гостите/ туристи.

Пазарен подсистем – се состои од две основни групи во однос на позицијата на пазарот:

- Потрошувачи или корисници на туристички услуги, односно домашни и странски туристи;
- Туристичка услуга која воедно е и цел на делување на целокупниот систем.

Помеѓу групата елементи и самите елементи на системот се воспоставуваат различни меѓуодноси кои одржуваат бројни и диференцирани специфични карактеристики на самите елементи. Според типовите на тие односи можат да се поделат на основни или примарни и внатрешни односи во рамки на дестинацијата како систем на туризмот. Основните односи се сметаат за поврзани и меѓусебно делуваат помеѓу елементите на пазарниот и извршниот подсистем кој делува на конечното обликување на услугите како предмет на размена во туризмот.

Односот помеѓу елементите на системот на контрола и извршниот подсистем се случува без учество на елементи од пазарниот подсистем, па се нарекува внатрешен однос во дестинацијата како специфичен систем. Цел на ваквиот тип на односи е обликување на пазарните елементи. Помеѓу потрошувачите и услугата, кои секогаш ги има повеќе во дестинацијата како систем, се воспоставува меѓусебен однос, кој може да се нарече заеднички однос бидејќи се воспоставува помеѓу исти групи елементи во системот, односно тие претставуваат односи за истовремено делување на сродни елементи.

Секако дека се вистинити односите, но многу разновидни и сложени со оглед на вистинскиот број потрошувачи и услуги, што произлегува од сложеноста на дестинацијата како специфичен систем во областа на туризмот.

2.7. Формулирање на стратегијата на туристичката дестинација

Формулирање на стратегијата вклучува системски пристап, што е во согласност со третираната туристичка дестинација како комплексен систем. За критериум на успех на стратегијата се зема нивниот придонес кон создавањето единствена компетентност на дестинацијата во извршувањето на бизнис/деловни активности, што е предуслов за конкурентна предност.

Во рамките на дефинирање на стратегијата неопходно е да се утврдат различни начини, односно различни стратешки опции (нивната генерација, евалуација и избор) за да се постигне мисијата и целите на дестинацијата. Процесот на формулирање на стратегија вклучува: предлагање стратешки алтернативи (или ревизија - обработка на алтернативи), оценување на алтернативи и донесување одлуки, утврдување хиерархија на стратегијата за различни нивоа на стратегијата³⁷.

Поделба на генеричките - основни стратешки дестинации може да се изврши во рамки на примената на концептот на комплексен деловен систем и конкурентна предност. Под деловен систем се подразбира серија елементи и контролни задачи кои се вклучени во создавањето на производи и услуги. Врз основа на набљудување на целиот деловен систем можно е да се извлечат важни компоненти од гледна точка на создавање, дистрибуција и продавање производи и услуги. Крајната цел на оваа анализа е идентификувањето на оние елементи во рамките на деловниот систем, од кои е можно да се здобие со конкурентна предност.

Постигнувањето на конкурентна предност се базира на извршување на соодветна стратегија и соодветен третман на сите компоненти на деловниот систем. Од овие претпоставки произлегува класификацијата на генеричката стратегија дадена од страна на Porter M.

³⁷ Mašić, B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 218-219.

Појдовна точка за оваа класификација е постоењето на два основни видови конкурентна предност (општо раководство во трошоците и диференцијација), кои произлегуваат како резултат на способноста на организацијата за да се справат со силите подобро отколку конкурентите. Со комбинирање на двата основни видови конкурентска предност со обемот на активностите кои дестинацијата има намера да ги постигне, се доаѓа до три стратегии кои се нарекуваат генерички бидејќи можат да се користат во сите сектори - производствени, услужни или непрофитни организации.

Според мислењето на Porter M., тие три вида на стратегии се³⁸:

- а. Општи насоки во трошоците;
- б. Диференцирање и
- в. Фокусирање.

Општите насоки во трошоците значат пониски трошоци и нивна контрола и подобрување на ефикасноста на сите операции кои конкуренцијата ги надминува во смисла на цена. Диференцијација е понуда на производот, услуги или искуства/доживувања, кои имаат единствена вредност и се разликуваат од конкурентите. Фокусот се однесува на фокусирање на многу тесна област на активности, односно помал пазар.

Ваквата класификација на генерички стратегии врз основа на разбирањето дека во конкурентен пазар успешната дестинација создава производи и услуги чија вредност потрошувачите или клиенти ја забележуваат повеќе во однос на цената. Доминантната сила на пазарот не ја одредува апсолутната мерка на вредност, туку перцепцијата на потрошувачот на вредноста на одреден производ или услуга. Затоа, главната цел е да се постигне конкурентска предност на два основни начини:

- а. Врз основа на повисоки набљудувачки вредности на производот/услугата, каде што потрошувачите ги согледуваат вредностите или диференцираниот производ/услуга како супериорен во однос на сите други и
- б. Врз основа на значително намалување на трошоците во однос на своите конкуренти.

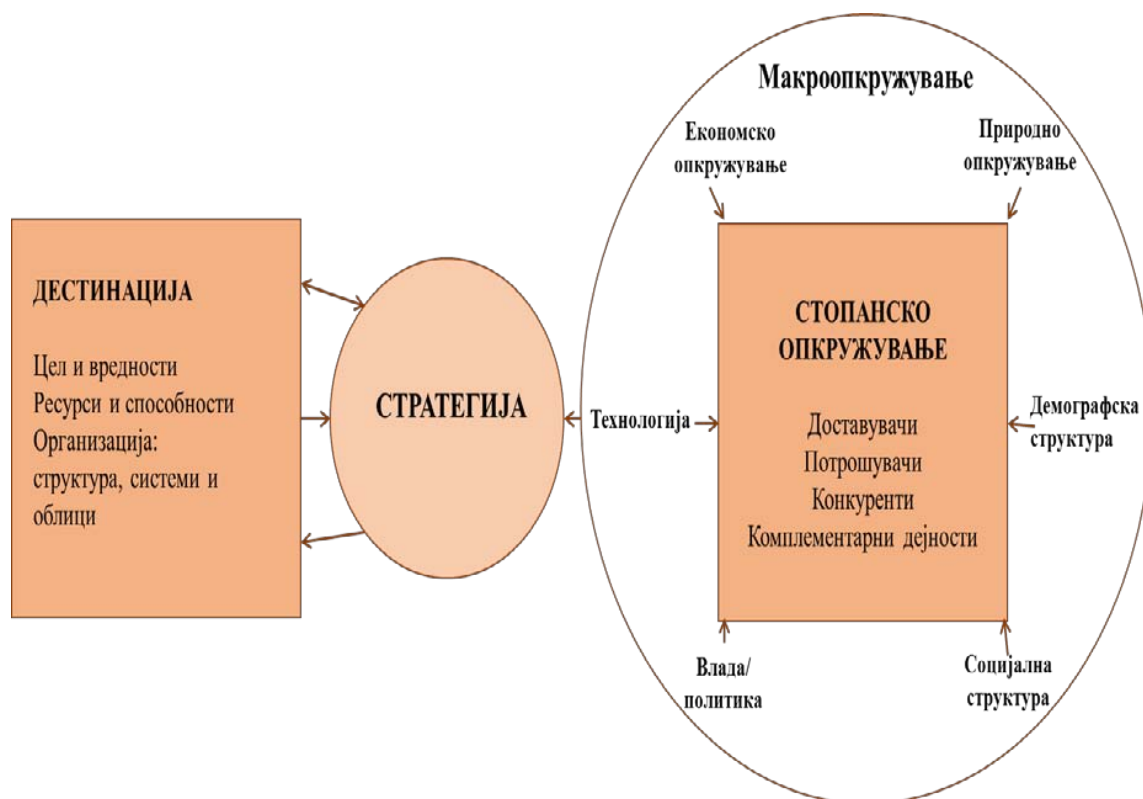
³⁸ Porter, M., *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980, pg. 57.

Според овој пристап, земајќи ги предвид наведените генерички стратегии, конкурентска предност може да се постигне преку создавање на таква комбинација на елементи на деловниот систем кој ќе резултира со високо оценета вредност од страна на потрошувачите или пониски трошоци.

Формулирање на стратегија вклучува воспоставување хармонија меѓу самите туристички дестинација и средината како што е прикажано на Слика 7.

Дефинирањето на стратегијата на туристичка дестинација, односно одредувањето на идната конкурентна позиција подразбира донесување на одлуки во однос на:

- а. Конкурентно позиционирање и брендирање на туристичка дестинација;
- б. Утврдување на целниот пазар;
- в. Дефинирање на портфолио на производот, односно доживување/искуство и
- г. Обликувањето на критични фактори на успех и потребните вештини за позиционирање и утврдување на целниот пазар.



Слика 7. Стратегија како врска помеѓу дестинацијата и околината

3. КОНКУРЕНТНОСТ И ОДРЖЛИВОСТ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА

3.1. Конкурентност на туристичката дестинација

На конкуренцијата помеѓу туристичките дестинации се гледа како на еден од облиците за исполнување на поширокиот феномен – нова економска конкуренција во XXI век. Ваквиот тип на конкуренција, иако има посебни карактеристики, одржува природна конкуренција во рамки на сите останати облици на човечките активности. Предвидените туристички конкурентски дестинации треба да подразбираат разбирање на факторите и околностите, односно конкурентниот контекст, како и карактеристиките на развој кој има резултирано со одговорните конкурентски околин.

Разгледувањето на прашањата за конкурентност на туристичката дестинација започнува од фактот дека доживувањето, односно искуството кое туристите го стекнуваат во туристичката дестинација е фундаментален производ во туризмот. Целта на туристичкото патување за секој учесник е остварување на посакуваното или очекуваното доживување и искуство. Туристичките доживувања претставуваат внатрешна состојба на поединецот предизвикана од она што туристот во текот на патувањето го има почувствувано, сретнато, односно доживеано. Тоа патување претставува средство, „настан“ кој е сам по себе привлечен. Посебна е дилемата дали туристичките доживувања го сочинуваат само збирот од позитивни и негативни емоции кои се кај туристите предизвикани од поодделни настани на патувањето или е во прашање нов квалитет на задоволства, т.е. чувство кое личноста го генерира во физички и духовен поглед³⁹. Во секој случај, туристичкото доживување е индивидуално, што го отежнува видот на пренесување на неговите значајни одредници.

³⁹ Rabić, B., Turističko vođenje u savremenom turizmu, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 33.

Модалитетите на туристичкото доживување можат да се разделат според интересирањето кое поединецот настојува да го задоволи, како и интензитетот на неговата потрага за „автентично“⁴⁰:

- **Рекреативно доживување** – патување како облик на забава и бегство; туристите остануваат задоволни од презентацијата на очигледната автентичност, кој на забавен начин ја прифаќа како вистинска;
- **Доживувања од искуство** – претставува одговор на кризните вредности карактеристични за друштва каде постои потрага по автентичност; туристот бара посредно набљудување на автентичниот живот на другиот, додека самиот тој се лишува од истиот;
- **Експериментално доживување** – карактеристично за поединци кои не се согласуваат со наметнатите општествени норми и тргнуваат во потрага по алтернатива во начинот на живот, какви што, на пример, нудат израелскиот кибуц или мало село на Пацификот, учествувајќи во автентичен живот, но не му се предава во целост;
- **Егзистенцијално доживување** – подразбира прифаќање на сосема нов модел на вредности и правила; туристот бара да нурне во автентичен живот и домашна култура, што е модалитет кој феноменолошки одговара на поклоничко патување.

Поаѓајќи од фактот дека доживувањата, односно искуствата стекнати во туристичката дестинација претставуваат клучен производ во туризмот, конкуренцијата во туризмот првенствено е концентрирана на туристичката дестинација. Конкуренција постои, се разбира, и помеѓу производителите на поединечни претприемачи во областа на туризмот (организатори на патувања, хотели, транспорт и други туристички услуги), но овој тип конкуренција произлегува и е зависен од изборот кој го сочинуваат туристите во однос на алтернативна туристичка дестинација.

Конкуренцијата помеѓу компаниите подразбира конкуренција помеѓу деловните субјекти кои постојат на пазарот и се борат да остварат пазарен сегмент (на пр., конкуренција помеѓу градски хотел за бизнис туристи). На ваквиот облик на конкуренција влијаат и добавувачите и купувачите, но и

⁴⁰ Rabić, B., Turističko vođenje u savremenom turizmu, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 35.

факторите кои што се закана од влез на нови конкуренти на пазарот, како и закана од појава на супститути на пазарот (на пр., за градски хотел – видео конференција како облик за комуницирање помеѓу бизнис индивидуите наместо патување).

Конкуренцијата на националните индустрии може да се објасни со помош на Портеровиот дијамант на конкурентност кој содржи четири клучни фактори: застој на производството, фактори на побарувачка, придонес во комплементарниот сектор и стратегија, структура и наметнување на економските претприемачи за кои посебно станува збор.

Структурата на конкурентност во рамките на националната економија, донекаде е слична со структурата во рамки на индустриите, со тоа што детерминантите на таа структура се помалку поврзани со карактеристиките на економските индустрии. Во таа смисла, посебно се издвојуваат: силната национална економија, достапност и класификација на човечки ресурси, научни и технолошки капацитети, учество во меѓународната трговија и текот на инвестирање, иновативен и профитабилен менаџмент, адекватност на ресурсите и целиот инфраструктурен систем, квалитет на финансиски услуги, улогата на државата низ придонеси кои владината политика им ги дава на конкурентите.

Во Табела број 3 се прикажани клучните елементи на конкурентност, структурата, делување на подрачјето, делови, односно интереси и инструменти. Тоа би подразбирало дека конкурентската борба се случувала на конкретно подрачје со користење на неопходните инструменти во сите остварувања на одредени интереси или удели.

Табела 3.: Елементи и ниво на конкурентност

Елементи на конкурентноста	Ниво на конкурентност		
	Претпријатие	Национални стопански гранки	Национална економија
Структура	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренција - Супститути - Потенцијални нови субјекти - Добавувачи - Купувачи 	<ul style="list-style-type: none"> - Состојба на факторите за производство - Состојба на факторите за побарувачка - Помошни и комплементарни сектори - Стратегија и структура - Можности (шанси) - Влада 	<ul style="list-style-type: none"> - Влада - Менаџмент - Инфраструктура - Финансии - Интернационализација - Сила на домашна економија
Подрачје	<ul style="list-style-type: none"> - Целни пазари 	<ul style="list-style-type: none"> - Ресурси - Глобален пазар 	<ul style="list-style-type: none"> - Работни места - Странски инвестиции - Трговија
Удел/Интереси	<ul style="list-style-type: none"> - Удел на пазарот - Профитабилност - Опстанок на пазарот 	<ul style="list-style-type: none"> - Почитување на јавните правила - Углед - Економска моќ, напредок и раст - Меѓународно влијание 	<ul style="list-style-type: none"> - Економски просперитет - Квалитет на животот
Инструменти	<ul style="list-style-type: none"> - Производи и услуги - Корпоративна стратегија - Истражување на пазарот - Анализа на конкуренцијата 	<ul style="list-style-type: none"> - Политичко лобирање - Трговски асоцијации - Стратешки сојузи - Надлежни маркетиншки органи - Економска политика - Конзорциуми - Заеднички промоции 	<ul style="list-style-type: none"> - Меѓународна стопанска политика и договор за слободна трговија - Иновација и претприемништво - Образование и обука - Унапредување на продуктивноста - Економска политика - Национална култура

Извор: Richie, B. R. J., Crouch, G., The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective, CABI Publishing, Wallingford, 2003, pg. 15

Подрачја, интереси и инструменти на конкурентската борба, карактеристични за секој посебно од трите наведени нивоа на конкурентност, се⁴¹:

- Подрачје на кое конкурентска борба водат претпријатијата кои се пазарни сегменти и кои се со одредена маркетинг стратегија. Индустрите во рамките на националното претпријатие се конкурент на индустрите од другите национални претпријатија на глобалниот пазар. Од друга страна, во рамки на исти држави, индустрите конкурираат со останатите индустрии со расположливи ресурси (земјиште, капитал и работа). На глобалниот пазар е присутно движење на производи, услуги, капитал и работна сила, па, според тоа, подрачјето на конкурентската борба за национално место е работното место, инвестициите и трговијата;
- Интересите можат да се споредат со погодностите кои носат конкурентска борба на одредено подрачје. За претпријатието најголемата погодност е профитот, проширувањето на туристичкиот удел и зацврстување на позицијата на пазарот. Најголема корист за индустрите во рамки на националните претпријатија е влијанието кое го остваруваат на меѓународниот пазар. Конкурентните и просперитетните индустрии имаат поголем углед во јавноста и поддршка од страна на креаторите на политиката на национално ниво. Погодностите за националната економија се изразуваат како економски просперитет и зголемување на квалитетот на животот на граѓаните;
- Инструментите се средства со кои се постигнува конкурентност и со кои се управува. Претпријатието користи истражување на пазарот, анализа на конкуренцијата и корпоративна стратегија за создавање на позицијата. Конкурентноста на индустрите зависи од една страна од дејствувањето на секое претпријатие поединечно, но и од заедничкото делување на претпријатијата во рамки на економијата. Инструментите кои ги користи националната економија се комплексни, неизвесни и делуваат постепено и на подолг период.

⁴¹ Richie, B. R. J., Crouch, G., *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Willingford, 2003, pg. 16-18.

Природата на туризмот, како сложена општествено – економска активност, вклучува способности од многу различни видови и структури (општествени, економски, културни, технолошки и др.). Имајќи го тоа предвид, под конкурентност на туристичката дестинација може да се смета нејзината способност да ја зголеми туристичката потрошувачка, да привлекува значајно поголем број туристи обезбедувајќи им искуства кои ги задоволуваат и кои ќе ги запомнат и, истовремено, тоа да го направи на профитабилен начин преку подобрување на благосостојбата на жителите во дестинацијата и заштитата на природното богатство во дестинацијата за следните генерации⁴².

Важните размислувања за поимот конкурентност на туристичката дестинација потекнува од дејствувањето на факторите кои припаѓаат на карактеристиките врзани како за туристичката понуда, така и за туристичката побарувачка. Во таа смисла, можат посебно да се издвојат следните фактори⁴³:

- Развојот на меѓународниот туризам и патување интензивираше со конкуренција помеѓу меѓународната туристичка дестинација – потенцијалните туристи избираат дестинација помеѓу алтернатива и оценка на секоја алтернативна проценка со способност да обезбеди корист од побарување;
- Секоја дестинација нуди разновидни производи и услуги со кои би привлекувала туристи, а секој потенцијален турист има можност и слобода на избор помеѓу збирот на домашни и меѓународни дестинации – при изборот туристите користат објективни (цена, локација, физички карактеристики на објектот или дестинацијата и услуга) и субјективни (имиџ на дестинацијата, за која посебно станува збор) критериуми;
- Како резултат на зголемување на побарувачката за организиран пакет за патување во последните две децении дестинациите станаа поважни од поединечните атракции и објекти - во нив е сместена поголемата туристичка економија и поголем дел од времето кое се поминува во дестинацијата;

⁴² Richie, B. R. J., Crouch, G., *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Willingford, 2003, pg. 3.

⁴³ Kozak, M., Balogu, S., *Managing and marketing Tourist Destinations*, Routledge, New York, 2011, pg. 9-13.

- Постои цврста врска помеѓу ставовите спрема одредени објекти и однесувањето е насочено кон обновено купување или препорака за тој објект;
- Од гледна точка на туристите постои блиска поврзаност помеѓу сите објекти кои ја сочинуваат туристичката понуда и вкупниот бизнис во рамки на дестинацијата;
- Благодареејќи на зголемениот влез на информации и транспортна технологија и организирани патувања од страна на туроператорите, туристите имаат можност да стекнат искуства во многу дестинации – тоа се однесува на важноста на квалитетот на услугата и објектот;
- Методи за дистрибуција на туристички производи во одредена мерка се разликуваат во однос на другите активности – „продажба“ на места/дестинација не претставува трансфер на сопственост, туку само ограничено и, во суштина, неексклузивно право на употреба;
- Лојалноста на потрошувачите во однос на дестинацијата е пониска за разлика од организацијата – дури и кога туристите ја посетуваат дестинацијата повеќе пати тоа не може да биде од еднаш до два пати годишно.

Разбирањето на поимот конкурентност на туристичката дестинација подразбира запознавање со поимот компаративни и конкурентни предности кои, во суштина, ја одредуваат содржината на самата конкурентност. Односно, за да се операционализира и применува поимот конкурентност на туристичката дестинација потребно е, прво, да се разгледаат компаративните предности, а потоа и сложените елементи кои го сочинуваат поимот конкурентски предности. При тоа треба да се има предвид дека одржувањето на конкурентност на туристичката дестинација бара систематско испитување единствено на компаративните предности кои обезбедуваат посебна долгорочна привлечност кај одбрани пазарни сегменти⁴⁴.

⁴⁴ Hasan, S., Determinants of Market Competitiveness in an environmentally Sustainable Tourism Industry, Journal of Travel Research, February, 2000, pg. 240.

3.2 Компаративни предности на туристичката дестинација

Конкурентноста на туристичката дестинација и, во крајна линија, нејзината компаративна предност на туристичкиот пазар се заснова на теоријата на компаративни предности. Според оваа теорија, разликата помеѓу одредени земји во однос на богатството на фактори на производство е причина за специјализација која, како последица, доведува до потребата за трговија, односно размена.

Компаративната предност се однесува на богатството на факторите за производство. Тие вообичаено се групираат во пет основни групи⁴⁵: човечки ресурси, природни ресурси, знаење, капитал и инфраструктура. Во случај на туризам, односно туристичка дестинација, потребно е да се додадат историски и културни ресурси, како посебна категорија, и да се прошири категоријата на инфраструктура за да ја вклучи и супраструктурата⁴⁶.

Факторите на производство можат да се набљудуваат како наследни (на пр., природни фактори) и создадени (на пр., инфраструктура) фактори и служат како средство за постигнување на конкурентност која, преку одредени процеси, преминува во економски резултат, што може да резултира, а во крајна линија и да ја зголеми конкурентноста. Според тоа, може да се констатира дека конкурентноста на туристичката дестинација се постигнува преку средства и процеси.

Компаративните предности на туристичката дестинација, исто така, можат да бидат класифицирани во следните две групи⁴⁷:

- Во егзогени компаративни предности припаѓаат изворни ресурси на туристичката дестинација: природни ресурси – кои ја сочинуваат климата, пејзажот итн., културно – историски ресурси – историја, музика, уметност, фолклор, археолошки наоѓалишта, културни споменици, архитектура, уметнички градови, музеј и сл., капитал и инвестиции како предуслов за раст и развој на инфраструктурата и туристичката супраструктура;

⁴⁵ Porter, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990, 74-75.

⁴⁶ Ritchie, B. R. J., Crouch, G., *The Competitive Destination – A sustainable Tourism Perspective*, CAB International, Wallingford, 2003, pg. 20.

⁴⁷ Wei, C. H., *Competitiveness in the Tourism Sector – A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*, Physica – Verlag HD, 2008, pg. 11.

- Во ендогени компаративни предности припаѓаат: човечки ресурси и ресурси на знаење – расположливост, обученост и стандарди за сите учесници од страна на туристичката понуда и технолошка иновација – креирање на специфични настани, иновација во области каде се применува информатичка технологија итн.

Користејќи ја поделбата на факторите за производство на петте основни и дополнителни, својствени специфичности во туризмот, односно туристичката дестинација, можно е на следниот начин да се претстави секој од веќе наведените фактори:

- **Човечки ресурси** – Квантитет, квалитет и трошоци за човечки ресурси се од клучно значење за постигнување на конкурентноста во дестинацијата. Развојот на туризмот во дестинацијата зависи во голема мера од расположливите туристички ресурси, но за развој на туризмот важно е да постои критична маса која поседува знаење за валоризација на тие ресурси. На човечките ресурси можат да се додадат и ресурси на знаење, односно т.н. know-how, кои посебно недостасуваат во земјите во развој;
- **Природни ресурси** – Дестинацијата која поседува квалитетни и зачувани природни ресурси поседува основен предуслов за развој на туризмот. Уникатноста и разновидноста на природните богатства како што се планините, езерата, кањоните и сл., но и пристапноста до тие ресурси, за туристите претставуваат основна причина за избор на туристичката дестинација. Климата, положбата во однос на важните емитивни пазари и големината на дестинацијата претставуваат, исто така, богатство на дестинацијата, но нивниот впечаток влијае од специфичниот пазар (на пр., дестинации кои се блиску до емитивни пазари и имаат предност бидејќи се лесно достапни, но во предност може да биде дестинацијата која е оддалечена од изворот на побарувачка, а има зачувани и уникатни природни богатства). Емпириските резултати покажуваат дека богатството од природните ресурси значајно ја зголемува компаративната предност во туристичките дестинации, додека капиталот и работната сила не

претставуваат дополнителни позитивни или негативни фактори во артикулирани компаративни вредности на дестинацијата⁴⁸;

- **Капитал** – Количина на капитал/вложување е еден од предусловите за развој на туристичката супраструктура. Вложувањето на капитал зависи од спремноста на инвеститорот да вложи свои финансиски средства, односно за негова сигурност и верување за исплатливоста на вложувањето и враќањето на вложениот капитал. Капитал можат да вложат големите компании, но и малите и средните претпријатија, најчесто домашните, карактеристични за туристичките активности;
- **Туристичка инфраструктура и супраструктура** – Инфраструктурата подразбира споредни/дополнителни капацитети, опрема, системи и процеси и средства неопходни за егзистенција на секоја дестинација. Тука се, на прво место, комуникативните фактори, патишта, аеродроми и сл., кои туристичката дестинација ја сметаат за достапна на туристите. Затоа тука припаѓа и системот за здравствена заштита, сервисни услуги, јавни служби (полиција, пожарникарска служба) и сл. За квалитетна инфраструктура најчесто се одговорни државните и јавните компании. Од друга страна, суперструктурата претставува капацитет кој се заснова на инфраструктурата, главно тоа се изградени средства кои постојат поради туристичките активности. Нивната примарна цел е прифаќање и задоволување на потребите и желбите на туристите (хотели, кампови, ресторани, тематски паркови, спортски терени итн.);
- **Културно – историски ресурси** – Овие ресурси можат да бидат во физички облик (археолошки наоѓалишта, културни споменици, архитектура, уметнички градови, музеи и сл.), како и во облик на нематеријално наследство кое опфаќа: традиција, јазик, обичаи, музика, животен стил, општествени вредности, гостопримство итн. Улогата на државните институции за унапредување и зачувување на овие ресурси е голема и се рефлектира преку одредена финансиска и институционална поддршка.

⁴⁸ Toit, L., I dr., The sources of comparative advantage in tourism, Stellenbosch Economic Working Papers, No. 01, 2010, pg. 12.

Факторите на производство, односно ресурсите, како основна компаративна предност, се од големо значење за постигнување на долгорочни конкурентности во туристичката дестинација. Тие со време можат да се променат и со самото тоа да ја променат компаративната предност. За туристичката дестинација е важно да ги сочува ресурсите (и обновливите и необновливите) на кои може да изгради конкурентска позиција. За таа цел се користи стратегија која се заснова на едукација на човечките ресурси, заштита на природното наследство, проширување на знаењето и создавање на домашни извори на знаење, инвестиции и раст на капиталот, градење и одржување на инфраструктурата и туристичката супраструктура како и негување и зачувување на историското и културното наследство.

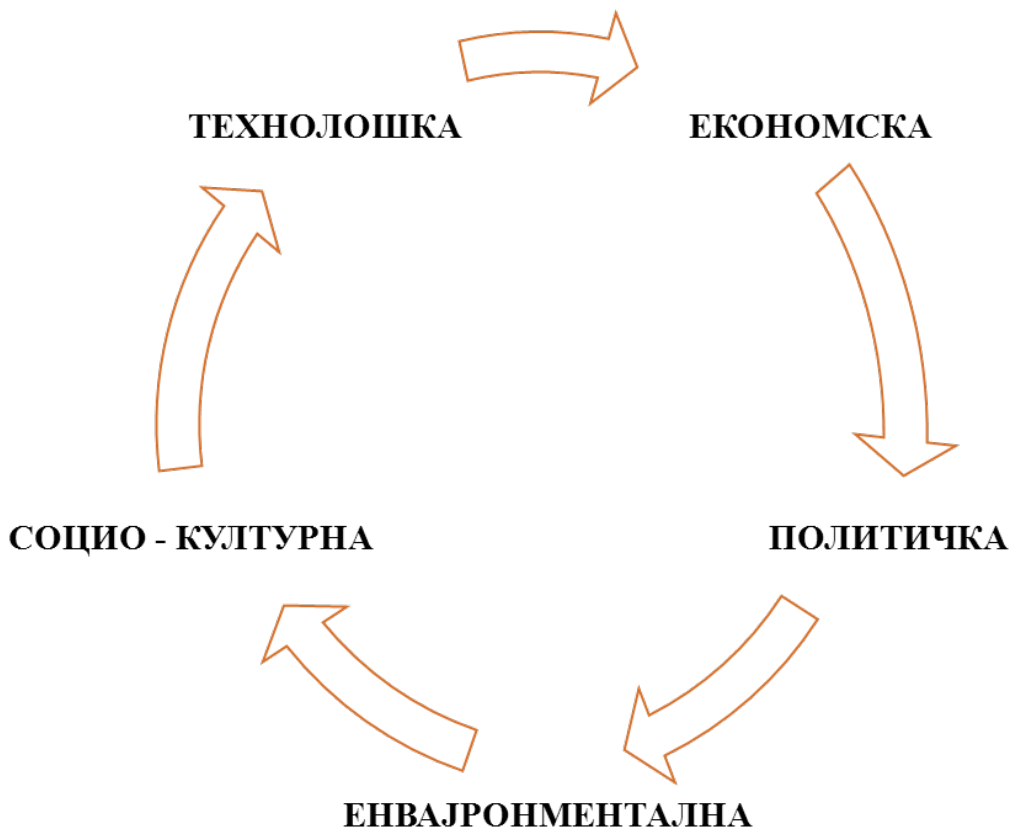
Основна разлика помеѓу компаративните предности и конкурентските предности на туристичката дестинација е во тоа што компаративната предност се однесува на расположливите ресурси во дестинацијата, додека конкурентската предност се изразува во способност на дестинацијата во подолг временски период ефикасно и ефективно да ги користи своите ресурси, односно, како да привлекува туристи, така и да го зголемува просперитетот и општата благосостојба на дестинацијата. Со други зборови, конкурентската предност на туристичката дестинација се однесува на способноста на дестинацијата во ефективно и долгорочно искористување на ресурсите.

Имајќи ја наведената разлика во вид, можна е ситуација во која туристичката дестинација која поседува помалку квалитетни ресурси да постигне подобри резултати на туристичкиот пазар. Таквата ситуација може да произлезе од фактот дека една дестинација може да надополни во недостаток на природни, културни или историски ресурси знаење на човечките фактори, капиталот или нивото на развој на инфраструктура и супраструктура. Преку извршување на позитивните конкурентски предности туристичката дестинација се одлучува на кој начин ќе ги искористи своите компаративни предности. Со други зборови, туристичката дестинација избира начин на кој ќе го ангажира и искористи расположливото богатство на своите фактори на производство.

3.3. Облици на конкурентноста на туристичката дестинација

Облиците на конкурентност на туристичките дестинации можат да се видат во односот на мултидимензионален природен фактор кој ја дефинира моќта на позицијата на туристичката дестинација на пазарот, како што е претставено на Слика 8.

Конкурентноста на туристичките дестинации има повеќе значења и може да се гледа како: економска, политичка, социо-културна, технолошка и еколошка. Всушност, станува збор за можни типови одговори на туристичката дестинација на различните облици и на многу силните влијанија на макромаркетиншките опкружувања⁴⁹.



Слика 8.: Повеќедимензионалност на конкурентноста на туристичката дестинација

⁴⁹ Popesku, J., Marketing u turizmu, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2009, str.174-182.

Економска конкурентност

Економската конкурентност на туристичките дестинации најчесто се претставува со помош на Портеровиот дијамант на конкурентноста, според кој економската конкурентност на туристичките дестинации ги одредува⁵⁰:

- **Факторите на производство** или позицијата на дестинација во однос на факторите на производство неопходни за конкурирање на пазарот. Овие фактори се: а) богатство (природни ресурси, културни и историски ресурси, капитал, инфраструктурата и човечки ресурси), б) цена како фактор, в) ефикасност на производството;
- **Факторите на состојбата на побарувачката** имаат големо влијание врз економијата на земјата и врз побарувачката на одредени производи/услуги. Во суштина, прво се развива домашната побарувачка и кога таа е стабилна доаѓа до раст на странската побарувачка за производи или услуги. Овие фактори се, меѓу другите: големината на пазарот, структурата на пазарот, позициите на пазарите кои брзо се развиваат, заштита на туристите како потрошувачи, софистицирани потрошувачи, корисниците кои за прв пат доаѓаат на дестинацијата;
- **Помошни и комплементарни сектори/дејности** – влијаат на разновидноста и квалитетот, меѓу другите тоа се: достапност на дестинацијата со различни превозни средства, можности за паркирање, културни, забавни и спортски објекти, производство на сувенири, трговските можности, здравствена заштита и др.;
- **Стратегија, структура и конкуренцијата** - Услови за основањето, организацијата и управување со компаниите, како и карактерот на внатрешна/домашни конкуренција. На ова можат да се додадат и постоење на стратешки план за развој на туризмот, кој е поддржан од јавниот и приватниот сектор.

Сумирајќи или применувајќи ги основите на Портеровиот дијамант на конкурентноста на туристичка дестинација, може да се заклучи следното:

- а.) Нема економски конкурентна нација, односно туристичка дестинација. Постојат само нации, односно дестинации со конкурентни активности и

⁵⁰ Vahnovе, N., The Economics of Tourism Destinations, Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford, 2005, str. 115 -117.

сектори. Во конкурентен однос се компаниите од една земја, а не земјата како целина;

б.) Конкурентните економски активности се концентрирани во релативно мала географска област во рамките на една земја. Како резултат на тоа, постојат земји со конкретни туристички производи, а ист туристички производ може да биде конкурентен во еден дел од земјата, а во останатите делови не мора да биде.

в.) Конкурентноста на една земја или туристичка дестинација зависи од способноста на нејзината економија постојано да иновира и да го подобрува квалитетот.

Со оглед на ставовите во врска со пристапот на конкурентноста на туристичките дестинации, укажуваме на значењето на групите како специфичен облик на територијалното организирање и поврзување на компаниите и институциите, кои одделно ќе ги разгледаме.

Политичка конкурентност

Политичката конкурентност на земјата како туристичка дестинација, во многу случаи може да биде од клучно значење за утврдување на конкурентноста на туристички дестинации. На политичката конкурентност влијаат и глобалната/регионалната стабилност/нестабилност и политичката стабилност и сила на земјата како туристичка дестинација. Таа политичката моќ ја одредува, меѓу останатото, состојбата на основните показатели кои се општоприфатени стандарди на социјална и индивидуална благосостојба во една земјата (брuto социјален производ, вработувањето, владеењето на законот, слободата на медиумите и др.)⁵¹.

Социо-културна конкурентност

Подразбира постоење на специфични социјални и културните карактеристики на дестинацијата кои, со својата вредност и квалитет, обезбедуваат висок степен на конкурентност на пазарот, без оглед на можната политичка нестабилност или недостаток на економската конкурентност (типичен пример – земјите на Блискиот Исток). Важноста, вредноста, значајноста и уникатноста на социокултурните фактори на туристичките

⁵¹ Popescu, J., Menadžment turističke destinacije, 2011, str. 72.

дестинации се детерминантите кои една дестинација ја прават повеќе привлечна, единствена и поконкурентна од другите.

Технолошка конкурентност

Технолошката конкурентноста вклучува употреба на современи технологии, особено употреба на глобални дистрибутивни системи и Интернет, како важни фактори во промоцијата и продажбата на туристичките производи. Нивната употреба е особено важна за малите туристички дестинации поради тоа што обезбедува широк пристап до туристичкиот пазар со помалку трошоци. Насоченоста кон технолошките предизвици и извршување на т.н. high-tes пристап кон туризмот, секогаш треба да се облагородени со основите на бизнисот во туризмот – насочувајќи кон хуманизација на туризмот, односно кон high-tes пристап.

Енвајроментална конкурентност

Енвајроменталната конкурентност значи постигнување енвајроментален интегритет на туристичката дестинација во согласност со модерните преференции на туристите. Посебен проблем во дефинирање на енвајроменталната конкурентност се таканаречените социјални трошоци на туризмот. Бројноста и противречноста на ефектот на туризмот укажуваат на неговата сложеност и потребата за точно детерминирање на карактерот на различните последиците од неговиот развој (влијанието врз природната и социо-културна средина, економски развој, деградација на животната средина, итн.). Во оваа рамка треба да се гледа и социјалниот трошок, односно социјалната цена за развој на туризмот, особено во економски неразвиените земји. Само со вклученоста на социјалните трошоци во вкупните трошоци за развој на туризмот е можно да се добие точна слика за вистинската конкурентност на туристичките дестинации.

Овде би требало да се додадат и важноста на демографските фактори (старосна структура, стареењето на населението, промени во структурата на семејството итн.), кои значително можат да влијаат на видот на доживувања/искуства кои се бараат од страна на потенцијални потрошувачи во туристичкиот пазар. При создавањето на доживувањата и искуствата треба да се земат предвид и демографските карактеристики на побарувачката, со што, на основа на тие фактори, би се создале нови или понапредни постоечки туристички производи или услуги.

На постигнување на конкурентската позиција на туристички дестинации на пазарот значително влијаат и следниве фактори⁵²:

- Компаративна предност (факторите на макро и микро средината се од суштинско значење за конкурентноста на позицијата, особено природните ресурси);
- Насока на побарувачката (способност на дестинацијата да се прилагоди на променливата природа на туристичката побарувачка, на пример, во случај на пренасочување кон „зелен“ туризам);
- Постоењето на структурата на туристичката економија (способноста на туристичка дестинација за конкурентна борба зависи од постоењето или степенот на организираноста на економската структура насочена кон бизнис туристичкиот пазар);
- Посветеност за заштита на животната средина (условува можност дестинацијата да одржува конкурентност во туристичкиот пазар - деградација на природните ресурси неизбежно води до намалување на туристичка дејност).

3.4. Индикатори за конкурентност на туристичката дестинација

Индикаторите мора да бидат релевантни, односно добро поставени, со цел целосно и на најдобар начин да се обезбеди основа за правење проценки на анализираните проблеми. Тие се лесно разбирливи за да бидат достапни на поширок круг корисници. Информациите кои ги даваат мора да бидат веродостојни за да бидат основа за обликувањето на конечниот резултат на конкурентноста.

Показателите на конкурентност на туристичките дестинации можат да се класифицираат во две основни групи со оглед на можностите за нивно релативно прецизно и квантитативно одредување. Во првата група припаѓаат објективни индикатори на конкурентноста, чија основна карактеристика е изразеноста во бројки, додека втората група вклучува субјективни показатели кои се поврзани со перцепцијата на туристите и поради тоа се првенствено

⁵² Hasan, S., Determinants of Market Competitiveness in an environmentally Sustainable Tourism Industry, Journal of Travel Research, February 2000, str. 243.

квалитативни. Во групата на објективните индикатори кои се однесуваат, на пример, на природните ресурси вклучени се: големината на областа која ја опфаќаат националните паркови, природни паркови или резервати, топографија, просечна температура, бројот на коралните гребени, песочните плажи и така натаму. Во групата на субјективни индикатори можат да се вклучат оние кои се однесуваат на убавината на пејзажот. Се разбира дека во одредени случаи многу тешко може да се утврди точното потекло на некои од индикаторите на овие основни групи.

Оваа класификација, заедно со објаснувањето на некои од факторите, наведени се во делото на L. Dwyer и C. Kim⁵³. Авторите избрале индикатори на конкурентноста во согласност со нивниот модел на конкуренцијата. Потоа, избраните индикатори ги провериле во консултација со клучните претставници на туризмот во Австралија и Кореја. Како резултат на тој процес претставен е збир на индикатори од кои основни се:

1. Наследени ресурси:

- природни,
- култура/наследство;

2. Створени ресурси:

- туристичката инфраструктура,
- збир на активности,
- забава,
- специјални настани/фестивали;

3. Помошни фактори:

- општа инфраструктура,
- квалитетот на услугата,
- пристапноста на дестинациите,
- гостопримливост,
- пазарни врски;

4. Управување на дестинацијата:

- менаџмент на организација на дестинацијата,
- маркетинг менаџмент на дестинацијата,

⁵³ Dwyer, L., Kim, C., Destination Competitiveness: A model and Determinants, Current Issues in Tourism, Vol. 6, No. 5, 2003, str. 398-405.

- политика, планирање и развој на дестинацијата,
- развој на човечки ресурси,
- управување со животната средина;

5. Анализа на ситуацијата:

- конкурентна (микро) средина,
- локална дестинација,
- глобална (макро) средина,
- ценовна конкурентност,
- безбедност,
- фактори на побарувачката;

6. Индикатори на перформансите на пазарот:

- Статистика на посетители/туристи (број),
- Статистика на посетители/туристи (потрошувачка),
- придонесот на туризмот за економијата,
- показатели на економскиот напредок,
- инвестиции во туризмот,
- индекси на конкурентност на цените,
- државна поддршка за развој на туризмот.

Во претставениот збир на индикатори детално се назначени и индикаторите во рамките на овие основни групи, со што е јасно дека со таквата широка листа не се користат сите можни индикатори за конкурентност на една туристичка дестинација, особено на национално ниво.

Со цел да се утврди и спореди конкурентноста на земјата како туристичка дестинација основан е *Индекс на конкурентност на Светскиот економски форум (WEF)*. Тој опфаќа неколку основни категории кои се земаат како клучни за проценка на нивото на конкурентност на една земја како туристичка дестинација. Индексот на конкурентност го чинат три подиндекси од кои секој содржи елементи и индикатори кои се основни показатели на конкурентноста⁵⁴:

- Подиндекс на регулаторни рамки;
- Подиндекс на бизнис средина и инфраструктура и
- Подиндекс на природни, културни и човечки ресурси.

⁵⁴ World Economic Forum, Travel & Tourism Competitiveness Report, 2009.

Специфичните индикатори за конкурентноста се класифицирани во една од наведените групи и се однесуваат на развој на политиката на туристичката економија, субјекти на туристичката економија, општа и туристичка инфраструктура и, на крајот, индикатори и елементи на дестинациите кои се основа и поддршка за развој на туризмот и изградбата на конкурентските позиции на дестинациите (природни, културни и човечки ресурси). Секој подиндекс се состои од повеќе индикатори кои посебно се оценуваат. Врз основа на ова, се формира оценка на подиндексот по што се оформува вкупниот индекс на конкурентноста кој е прикажан во следнава слика.

Некои од показателите кои се испитуваат за оцена на конкурентноста, а кои припаѓаат на подиндекс на регулаторни рамки се класифицирани на следниот начин⁵⁵:

1. Правила и прописи подразбираат испитување на индикатори како што се:

- Апликации за визи;
- Број на билатерални спогодби во областа на воздушниот сообраќај;
- Времето потребно за да започнете бизнис;
- Трошоците потребни за да се води бизнис.

2. Енвајроментална одржливост:

- Емисија на јаглерод диоксид;
- Нивото на концентрација на штетни супстанции;
- Загрозените видови (во однос на вкупниот број на видови);
- Учеството во меѓународните договори во областа на заштитата на животната средина.

3. Безбедност и сигурност:

- Бројот на сообраќајни незгоди.

4. Здравје и хигиена:

- Број на лекари (на 1000 жители);
- Санитарни услови во однос на бројот на жители (тоалети, поврзаност со канализациската мрежа);

⁵⁵ World Economic Forum, Travel & Tourism Competitiveness Report, 2009, str. 483-487.

- Пристап до чиста вода за пиење (разумен пристап дефиниран како достапноста да биде најмалку 20 литри чиста вода за пиење по лице во еден ден од извор кој се наоѓа еден километар од местото на живеење);
- Бројот на болнички кревети (на 10.000 жители).

5. Давање приоритет на туризмот:

- Инвестирање во туризмот (процентот од државниот буџет наменет за туризам);
- Застапеност на меѓународни саеми.



Слика 9. Структура на индексот на конкурентноста на туристичките дестинации

Подиндексот на бизнис средина и инфраструктура ги вклучува следните индикатори:

1. Инфраструктура на воздушниот сообраќај:

- Однос на достапни места на авион во однос на километражата (за секој лет посебно) - се гледа во домашниот и меѓународниот воздушен сообраќај;
- Бројот на регистрирани полетувања во текот на годината;
- Број на аеродроми (на 1.000.000 жители);
- Број на оперативни авиокомпани (домашни).

2. Инфраструктура на копнен сообраќај:

- Густината на патишта (должина на патиштата во км на површина од 100 квадратни километри).

3. Туристичка супраструктура:

- Број на хотелски соби (по 100 луѓе);
- Присуството на меѓународни рент-а-кар компании;
- Број на уреди кои прифаќаат Виза картички.

4. Инфраструктурата на информатичките и комуникациските технологии:

- Бројот на интернет корисници (на 100 луѓе);
- Телефонски линии (на 100 луѓе);
- Број на претплатници на високо-брзински интернет (брзина од 256 kb во секунда или повеќе, на 100 жители);
- Број на претплатници на мобилен телефон (на 100 жители).

5. Ценовна конкурентност во туристичката индустрија:

- Висина на цените на авио билети и аеродромски услуги
- Паритет на куповната моќ;
- Цената на дизел гориво (\$ за литар);
- Индексот на цените на хотелски услуги (просечна цена на соби во прва класа во секоја земја во дадена година во \$).

Подиндексот на природни, културни и човечки ресурси ги вклучува следните индикатори:

1. Човечки ресурси:

- Запишување - основно образование;
- Запишување - средно образование;
- Заразеност со ХИВ вирусот (процент на возрасни меѓу 15 и 49 години);
- Просечниот животен век на населението.

2. Склоност кон туризам:

- „Отвореноста кон туризам“ (односот меѓу потрошувачката на туризмот и приходите за туризмот во вкупниот БДП).

3. Природни ресурси:

- Бројот на природни атракции (дел од Светско наследство);
- Заштитеното подрачје (процент од вкупната површина на земјата);
- Вкупниот број на животински видови (цицачи, птици, водоземци).

4. Културни ресурси:

- Број на културни локалитети од светско значење;
- Спортски стадиони;
- Бројот на меѓународни изложби и саеми;
- Извоз на производи „креативна економија“ (филмови, фотографија, накит, музика, книги, итн.).

Податоци во врска со горенаведените индикатори се добиваат од различни извори: од националните власти, меѓународните агенции и приватни извори. Другите показатели се оценуваат врз основа на анкетирање како и други форми на истражување. Тоа се следните индикатори⁵⁶:

1. Застапеност на странска сопственост;
2. Имотни права;
3. Влијанието на законите и прописите врз странските директни инвестиции;
4. Транспарентност на владината политика;
5. Моќ и убедливост на еколошката регулација;

⁵⁶ World Economic Forum, Travel & Tourism Competitiveness Report, 2009, str. XI.

6. Спроведување на еколошка регулација;
7. Одржлив развој на туристичката економија;
8. Влијание на тероризмот врз работата;
9. Сигурност на политичките служби;
10. Влијанието на криминалот и насилството врз работата;
11. Давање државен приоритет на туристичката економија;
12. Ефикасност на маркетингот и брендирањето;
13. Квалитетна авиосообраќања инфраструктура;
14. Меѓународна мрежа на авиосообраќајот;
15. Квалитетот на патиштата;
16. Квалитетот на железничката инфраструктура;
17. Квалитетот на пристаниште;
18. Квалитет на копнените сообраќајни инфраструктури;
19. Употреба на Интернет во работењето;
20. Обем и ефект на оданочување;
21. Квалитет на образовниот систем;
22. Можности за образување и истражување на локално ниво;
23. Обем на наставниот кадар;
24. Вработување и отпуштање;
25. Олеснување на вработувањето на странска работна сила;
26. Влијание на ХИВ вирусот врз работењето;
27. Ставот на населението спрема туристите;
28. Препорачана должина на работните патувања и
29. Квалитет на природната средина.

До сега објавените индекси на конкурентност на државата за 2007, 2008, 2009 год. укажуваат на релативна нееднаквост на податоците, односно на необјаснето варирање на податоците по година во однос на поедини подиндекси, што можат да се илустрираат и по пример на Србија, за што посебно ќе зборуваме.

3.5. Синџири на вредности на туристичката дестинација

Од средината на осумдесеттите години на XX век, посебен придонес даде М. Porter⁵⁷ во економската теорија воопшто, но и во теоријата поврзана со туризмот како посебна област, каде сè повеќе се нагласува важноста на создавање и додавање на вредност со цел да се создадат и одржат конкурентски предности. Како резултат на овој пристап, повеќе се обработува процесот на правење понуда на вкупната вредност во однос на вообичаениот асортиман на производи и услуги.

Со оглед на важноста на процесот на создавање и додавање на вредност очигледно е дека конкурентска предност на пазарот може да се постигне првенствено врз основа на супериорно дадени вредности. За употреба на супериорна вредност за клиенти, како основа за создавање на конкурентна предност, неопходно е да се разбере синџирот на вредност на туризмот, односно на туристичката дестинација. Во овој поглед, важно е да се утврдат субјектите, односно активностите кои учествуваат во креирањето и/или додавањето на вредност кои ќе ја обликуваат конечната понуда, односно вкупниот производ на одредена туристичка дестинација.

Туристичката дестинација е еден синџир, или серија на меѓусебно поврзани активности, кои се неопходни да се создаде и понуди на пазарот супериорна вредност во однос на конкурентната. Некои од активностите во синџирот на вредности се решавачки за привлекување туристи и исполнување на нивните потреби (капацитети за сместување, транспорт, изградена атрактивност, тур-оператори, туристички агенции и др.), други имаат улога на поддршка (водечка служба, осигурување и финансиски дејности поврзани со туризмот, образовни институции, медиуми, туристички организации на сите нивоа, и др.). Секоја алка во синџирот создава вредност од својот делокруг, а конкурентна предност може да биде стекната од секоја од алките, благодарение на некои од нивните специфичности во начинот на организација, опременост, ниво на компетентност, кадри и така натаму. Одреден извор на стекнување конкурентска предност на дестинацијата може да биде и самиот начин на кој овие алки се поврзани.

⁵⁷ Porter M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985, str. 67.

Еден од основните предуслови за создавање супериорна вредност на дестинацијата за потрошувачите е тоа дека сите учесници во создавањето и/или додавањето на вредност мора да соработуваат едни со други. Соработка, всушност, е суштинска претпоставка за синергија, како со заеднички напори на создавање вредности да се добијат подобри резултати отколку од збирот на поединечните напори. Во тој смисол, сè повеќе се зборува за соработка, врежување и корпорации, а не конкуренции во рамките на туристичките дестинации.

Вкупниот синџирот на вредност вклучува различни активности направени од страна на туристите во текот на подготовката за патување, за време на самото патувањето, како и во самата туристичка дестинација и претставен е на следната табела:

Табела 4.: Содржина на синџирите на вредности на туристичка дестинација

Фаза	Активности на клиентите	Средства	Даватели на услуги
1. Подготовка	Создавање на заинтересираност	Маркетинг, информација, огласување	Агенции, управувани со дестинацијата
	Проверка на производот и резервација	Маркетинг, огласувања, информациона и комуникациски канали	Агенции, управувани со дестинацијата
	Подготовка на опрема и прибор	Купување, поправка, изнајмување	На пр., Продавачи на спортска опрема, пешачење и патување, книжарници и сл.
2. Патување	Превоз од куќата до туристичката дестинација	Автомобили, автобуси, воз, брод, велосипед и сл.	Сообраќајни претпријатија, изнајмувачи на автомобили и велосипеди и сл.
3. Сместување	Сместување	Хотели, мотели, приватно сместување и др. објекти	Вработени во објекти за сместување
	Исхрана	Ресторани, самостојно подготвување на храна, итн.	Вработени во угостителски објекти, трговци во продавници и сл.

	Активности во слободно време	Пешачење, спорт, релаксација, итн.	Водичи, инструктори, продавачи на опрема, итн.
	Активности за учење во дестинацијата	Посети на музеи и замоци, разгледување на градови и нивната околина и сл.	Водичи, книжарници и сл.
	Активности во врска со културата	Концерти, фестивали, презентирање на обичаи и сл.	Музички групи, кино трупии и сл.
	Работни активности	Состаноци, семинари, изложби саеми, конференции, излети и сл.	Давателите на услуги со помош на објекти, преведувачи и сл.
	Купување и локални услуги	Купување сувенири и локални производи. Купување на останатите неопходни предмети. Банки, менувачници и сл.	Занаетчи, произведувачи и продавачи на сувенири и локални производи и сл.
	Други активности	Бањски услуги, образовни активности и сл.	Вработени во објекти, даватели на услуги и др.
4. Враќање дома	Превоз од туристичката дестинација до дома	Автомобили, автобуси, воз, брод, авион и др.	Сообраќајни претпријатија, изнајмувачи на велосипеди и автомобили и сл.
5. Активности по враќање дома	Опрема – одржување и поправки	Перење, чистење, поправка на разни работи и сл.	Хемиско чистење и перење, работилници за автомобили/велосипеди и сл.

	Бележење и размена на спомени	Изработка на фотографии, пишување на блогови, веб страни, учество во дискусии и други состаноци и др.	Фотолабораторија, даватели на информативни и комуникациски технологии и сл.
--	-------------------------------	---	---

Од гледна точка на туристичка дестинација вредноста за потрошувачите/туристите се создава и се додава за време на подготовката на туристите за патување, за време на самото патување до туристичката дестинација, создавајќи искуство во самата дестинација, како и за време на враќањето од дестинација. Во овој поглед, важно е да се проучи врската помеѓу деловите на потрошувачкото патување/обликување на вредности и форми на комуникација со сите можни акции на туристичката дестинација како што е прикажано на следната табела:

Табела 5.: Патување на потрошувачите, животен циклус на комуникациите и акциите на дестинацијата

Патување на потрошувачите	Животен циклус на комуницирање	Акција на дестинацијата
Сон	Создавање на свесност, емоционално интересирање, специфични идеи	Промовирање на дестинацијата
План	Да се обезбедат „силни информации“	Услуги за посетителите
Резервирање	Обезбедување на резервации	Услуги за посетителите
Искуство	Да се обезбедат квалитетни искуства – објекти, услуги, информации, резервирање	Управување со дестинацијата, Услуги за посетителите
Сеќавање	Да се одржи односот преку истражувања (однесување и акција после престојот)	Управување на односите со потрошувачите

Извор: UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, 2007.

Вкупните активности во рамките на синџирот на вредности на туристичката дестинација можат да се поделат на примарни и секундарни:



Извор: Carter, R., Fabricius, M., Introduction to Destination Management, World Tourism Organization Seminar, Adis Ababa, 2006.

Слика 10. Дестинациски синџир на вредности во однос на примарните и секундарните активности

Примарни активности

Овие активности непосредно вклучуваат пакување, промоција и испорака на искуство на посетителите/туристите. Важноста на овие активности се потенцира со фактот дека тие претставуваат клучна област на ангажманот на јавниот и приватниот сектор. Мисија и цели на сите субјекти кои се вклучени во создавање на туристички производи и услуги, посредници (агенција/организатори на патувања) и маркетинг организација на дестинацијата се силно поврзани за примарни активности, како што се:

А. Развој и пакување на дестинацискиот производ - клучна активност во целта да се создаде дестинациски производ кој вклучува атракции, искуства, производи и услуги;

Б. Дестинациски операции и услуги - трансфери, такси и јавен превоз, посетителски центри и услуги, објекти за сместување, оброци, патувања, атракции, рент а кар, забава, здравствени услуги, спорт и рекреација;

В. Целокупната логистика на пристигнување и заминување - дестинација за пристапност, достапност и цени на летови, прописите кои се однесуваат на визи и пасоши итн.;

Г. Дистрибуција и продажба - вкупните активности во обезбедување на информации и олеснување на продажба;

Д. Промоција - директно или преку посредници и

Ѓ. Услуги и грижа по престојот во дестинацијата - постоењето база на податоци за клиенти, следење и ставови и профили од страна на потрошувачите и други, со цел да се создаде лојалност и позитивен став меѓу потрошувачите.

Секундарни активности

Додавањето на вредност во рамките на овие активности е индиректно и е во функција на поддршка за создавање искуство на посетителите/туристите. Овие активности вклучуваат: инфраструктура, планирање, развој, човечки ресурси, технологија и активности, како што се градежништвото, трговијата. Специфичноста на овие активности е во тоа што со нив се занимаваат јавни и приватни заинтересирани страни на кои туризмот не им е примарна дејност. Од друга страна, овие активности се многу важни за формирање на уникатен

производ на дестинацијата и нејзиниот успех во туристичкиот пазар. Во оваа група активност се вклучуваат, меѓу другите:

А. Дестинациско планирање и инфраструктура - клучни детерминанти на квалитетот на искуство/доживување на посетителите/туристите се имиџ на дестинацијата, интегритетот на животната средина и инфраструктурата (транспорт, телекомуникации, водовод, електроенергетски систем и др.), услуги поврзани со безбедноста во дестинацијата;

Б. Обука и развој на вештини - квалитетот на услугите и личен однос со туристи во дестинацијата е еден од клучните елементи на дестинацискиот ланец на вредности;

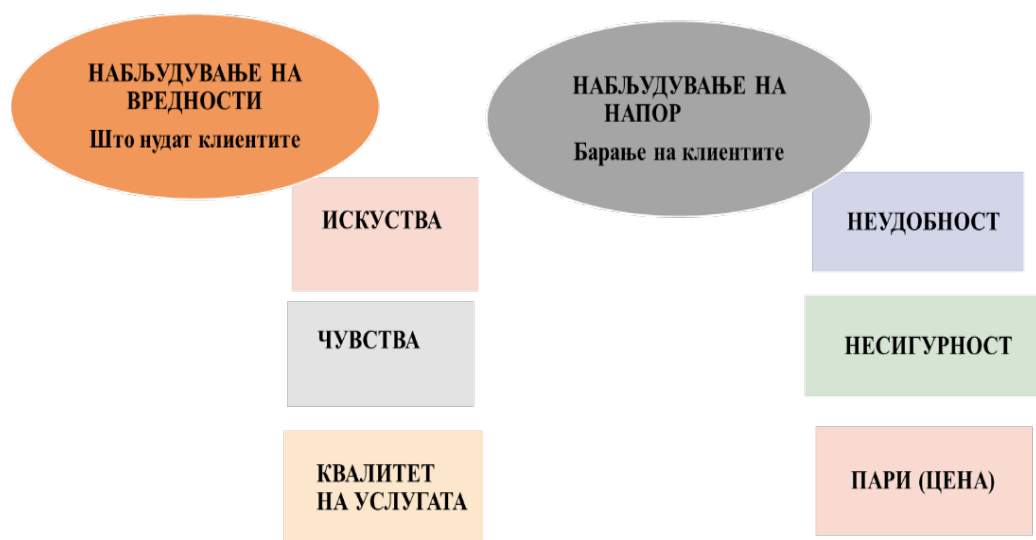
В. Развојот на технологијата и системот - технологијата станува една од најважните помошни актери во синџирот на вредност на дестинациите и, следствено на тоа, во создавање на конкурентна предност (глобален резервационен систем, резервациски услуги засновани на Интернет, оперативните и менаџмент информациона системи, информации и комуникациски системи, е- конференции);

Г. Поврзани активности и купување на локални производи - примарните активности на туристичката економија (сместување, транспорт, забава и рекреација) се поддржани од голем број компании кои ги нудат своите услуги и производи (опрема, гориво, храна и пијалаци, професионални услуги, итн.).

Со синџирот на вредности како алатка за оценување на системот на вредност во туристичка дестинација може да се користи и формулата за „value for effort“ или на „вредност за напор“. Оваа формула се користи за проценување на вредности/придобивки што ги стекнуваат потенцијалните туристи во споредба со напорот кој мора да се направи за да дојде во туристичката дестинација. Рејтинг синџирот на вредност има за цел што поефикасно да ги поврзе понудените туристички производи како и да ги утврди сите слаби точки на системот на туристичката дестинација кои со влијание на дадени мерки ќе се елиминираат.

Целта на туристичката дестинација е да им понуди на клиентите поголема вредност со помалку напор во споредба со конкуренцијата. Имајќи ја предвид Слика 10, очигледно е дека дестинацијата, за да достигне поголема

вредност, треба да го подигне нивото на услуги, да има пониски цени, да обезбеди подобар квалитет на производите и услугите и да го олесни создавањето на искуства и чувства на туристите со намалување на сите форми на непријатности и неизвесности.



Слика 11.: Формула „value for effort“

Наведените ставови за конкурентност во туризмот, особено конкурентноста на туристичката дестинација, како и формите, моделите и индикаторите за конкурентноста на туристичка дестинација, мора да имаат и соодветен пристап кон одржливоста на туризмот, како и нивото на туристичката дестинација. Целта е да се воспостави нивната врска и начин за долгорочни меѓусебни односи меѓу конкурентноста и одржливоста на туристичката дестинација. Односно, дали е можна долгорочна конкурентност на туристичка дестинација доколку развојот на туризмот не се базира на принципите на одржливост или одржливата конкурентност и конкурентната одржливост на туристичката дестинација се единствен долгорочно одржлив начин за опстанокот и развојот на туристичките дестинации на пазарот.

3.6. Одржливост на туристичката дестинација

Обликувањето на концептот за одржлив развој на туризмот е логичен дел од „патување од идеализам до реалност“ чии главни фази можат да се претстават на следниот начин⁵⁸:

Прво, за време на шеесеттите години на XX век на туризмот позитивно се гледа како на средство на национален и меѓународен развој, при што се мислело дека основниот развоен потенцијал на туризмот лежи во неговиот придонес кон економскиот развој. Придонесот за развој на туризмот во севкупниот развој се мери првенствено со економски индикатори, како што се приходот и зголемување на вработеноста, како и помножениот ефект. Во исто време, се мислело дека туризмот коегзистира со животната средина, односно дека не ја загрозува животната средина.

Во втората фаза, која започна во доцните шеесетти години на XX век, се развива свеста на сите поголеми конфликти помеѓу туризмот и неговите природни и социо - културни опкружувања. Таков конфликт се јавувал не само како резултат на брзо растечкиот обем на меѓународниот туризам, туку затоа што туризмот се развивал во начинот на кој, во голема мера, соодветствува со историските шаблони на колонијализмот и економската зависност. Во овој контекст, истакнато е дека туристичките дестинации стануваат зависни од големите метрополи заради капитал, технологија, знаење и самите туристи и дека туризмот отсликува модел на неоколонијална зависност и, особено, модел на развој во кој се нагласува контрастот помеѓу неразвиени и развиените земји.

Во третата фаза, која започна во осумдесеттите години на XX век, бил направен обид за премостување на позициите од претходните две фази. Во оваа смисла, предложени се алтернативи на масовен туризам во облик на „одговорен“, „благ“ и „зелен“ туризам.

Четвртата фаза, се однесува на период во кој идеализмот во однос на ефектите од развојот на туризмот се заменува со реализам, особено во однос на прашањата за зачувување на животната средина и постигнувањето на рамномерен развој. Во овој поглед, индикативен е ставот на R. Butler, дека

⁵⁸ Dowling, R., *Tourism and environmental integration: The journey from idealism to realism* u: C. Cooper and A. Loskwood, eds., *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management* Vol. 4, London. Belhaven Press, 1992, str. 33-46.

Buler, R., *Sustainable tourism – looking backwards in order to progress?* U: C. M. Hall and A. A. Lew *Sustainable Tourism: A Geographical Perspective*, Longmann, Essex, 1998, str. 475-491.

доколку промените се суштински и реални, во смисла на одржливост на можностите, тогаш првенствено треба да се свртиме кон минатото и да се елиминираат проблемите кои веќе долго време постојат, а не да се фокусираме кон нови форми на развој, кои се „одржливи“.

Туризмот може да се гледа како комплексен адаптивен систем, односно како систем со нелинеарна динамика која може да предизвика комплексни и варијабилни ефекти кои е тешко да се предвидат. Сложениот адаптивен систем е динамичка мрежна поврзаност на повеќе актери, како што се поединци, претпријатија, нации, кои делуваат паралелно, постојано функционираат и реагираат на акциите на други актери. Способноста на туризмот да се прилагоди на промените, што вклучуваат и случувања надвор од контролата на системот, подразбира дека системот е во постојан процес на учење, со што ќе се подобри отпорноста на системот и подобро ќе се искористат фазите на самоорганизација и реорганизација⁵⁹.

За да се развие концептот на одржливост на национално ниво кој би ги поттикнал вистинските промени на локално ниво, потребно е да се прифати тоа дека локалните дестинации припаѓаат на различни групи. Проблемите и решенијата поврзани со развој на туризмот во тие дестинации можат да се разликуваат од една до друга дестинација, иако ќе има и заеднички фактори. Националната политика, стратегијата и целите ќе бидат многу битни за донесување на заеднички приоритети и формирање на конзистентни политички кругови и инфраструктури, кои ќе го поддржат одржливиот развој на национално ниво. Сепак, само на ниво на локална дестинација може да се воведат вистински промени. Оние кои управуваат со локалната дестинација ќе бидат носачи на овие промени, но, сепак, овие промени нема да можат да ги спроведат самостојно. Тие мора да соработуваат со голем број различни целни групи, вклучувајќи ги и локалните просторни менаџери, претпријатија, заедници и самите посетители.

Со самиот обид да се опфатат сите овие многубројни меѓуодноси, дестинацијата станува тешка за управување. Според тоа, направен е модел за управување на дестинацијата, кој е многу едноставен и просторен, конзистентен, но и флексибилен, и кој дава едноставни објаснувања и средства

⁵⁹ Liburd, J., Introduction to Sustainable Tourism Development, u: Liburd, J, Edwards, D., Understanding the Sustainable Tourism Development, Goodfellow Publishers, Ltd, Oxford, 2010, str. 8.

за поврзување на сите целни групи кои ќе имаат корист од одлуката за одржливо управување со туризмот на локално, регионално и национално ниво. Се работи за VICE модел (Visitors/**посетители**, Industry/**индустрија** или **туристичко стопанство**, Community/**заедница**, Environment/**опкружување**) за одржливо управување со туристичка дестинација⁶⁰.



Слика 12. VICE моделот

VICE моделот го дефинира туризмот во дестинацијата како интеракција помеѓу посетителите, туристичкото стопанство кое им дава услуги, заедницата која им е домаќин и која трпи и реагира на различните туристички влијанија и опкружувања, во кои сето ова се случува.

Работата на оние кои управуваат со туристичката дестинација е да го пронајдат сопствениот збир на локални VICE елементи и преку распоредување на локалните партнерства да направи план за управувања со дестинацијата:

- Да ги дочекува, угостува, вклучува и задоволува посетителите;
- Да создава профитабилно и просперитетно туристичко стопанство;

⁶⁰ Climpson, A., Sustainable Destination Management: the VICE model, <http://www.in-sights.org.uk/>

- Да вклучува и создава корист за локалната заедница и
- Да го штити и збогатува локалното опкружување.

Целта на развојот на VICE концептот на локално и суб-регионално ниво го прави туризмот катализатор на општите регенерации и овозможува локалната заедница да ја зголеми контролата, финансиската независност и сопственото задоволство, со што ќе се унапреди локалниот квалитет на живеење и искуствата на посетителите во таа дестинација. VICE моделот дава едноставна, флексибилна матрица како една од можните основи за вклучување на сите целни групи и донесување и реализација на заедничките одлуки во областа на туризмот, во која било локална дестинација.

Моделот ги интегрира основните области на делување на дестинацискиот менаџмент (на пр., истражување и квалитет), со четири основни целни групи – посетители, туристичко стопанство, локалната заедница и околината. Конзистентноста произлегува од општиот пристап и од заедничката метода за мерење на перформанси (резултати, индикатори), за целиот плански развој. Флексибилноста се развива со различни средства и се користи за да се интегрираат дестинацискиот менаџмент, четирите целни групи и резултатите кои се очекуваат од овој процес. Во продолжение даден е модел кој може да биде користен и со цел за проверка на предложениот план или конкретна акција на основа на следните неколку прашања⁶¹:

1. На кој начин одлуката ќе влијае на посетителите?
2. Кои се последиците по општество?
3. Кои се последиците?
4. На кој начин влијае на заедницата? и
5. Кое ќе биде влијанието на средината на дестинацијата и нејзината култура?

⁶¹ Climpson, A., Sustainable Destination Management: the VICE model, <http://www.in-sights.org.uk/>

4. МЕНАЏМЕНТ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА

Менаџментот како процес опфаќа збир на специфични активности кои ги нарекуваме функции на менаџментот, кој опфаќа планирање, организирање, управување и контрола.

4.1. Процес на планирање⁶²

Првиот чекор во кој било процес на менаџментот е планирањето. Иако првиот чекор е секогаш од суштинска важност, во дестинацискиот менаџмент фазата на планирање е само почеток. Поради конкурентскиот пазар и подложноста на туризмот под влијание на надворешните сили, идеалната структура на планирањето би требало да биде флексибилна и динамична, а не крута и догматска. Важниот дел на оваа флексибилност и отвореност за промени е одреден со врска за планирање на информации кои доаѓаат од останатите три функции: организирање, раководење и контрола. На овој начин, туристичката дестинација може да се надева дека ќе се прилагоди на промените на пазарот и на социјалните услови.

Поради тоа што туристичката активност се занимава со понуди за туристичките дестинации, Фазата на планирање би требало да биде повеќе насочена кон надворешните целни опкружувања и повеќе насочена на консензус отколку во случај на нормално работно планирање. Ова ги зема предвид принципите за користење на земјата, заедно со стандардните работни цели.

Иако процесот на планирање на туризмот и туристичката дестинација одат по слични стапки како и процесот на работно планирање, можат да се воочат разлики во поглед на приоритетот и процесот. Главни приоритети врзани за работното планирање се често (јасни) и директни и лесни за квантификација, заради тоа што вклучуваат ограничен број учесници. Наспроти тоа, приоритетите на некои дестинации можат да бидат сложени, тешки за квантификување, можат да вклучат поголем број стејкхолдери и можат да бидат макотрпни за подготовка. Туристичкото планирање во некои дестинации

⁶² Genov, G., Proces upravlјivanja turističkim destinacijama na lokalnom nivou, Beograd, 2009, str.133 – 136.

упатува на одредување визија, мисија, цели и задачи. Примарната разлика помеѓу нив е во обемот. Планирањето во дестинацијата опфаќа широк опсег на учесници и тие мора да бидат вклучени во планирањето.

Постојат бројни и разнообразни класификации на плановите на туристичката дестинација. Меѓу нив посебно значење заземаат следниве: тип на планирање, ниво на планирање и период за кој се работи планот на туристичката дестинација.

А. Тип на планирање

Генерално, можат да се воочат два типа на планирање и тоа ретроактивно и проактивно, а односите се планираат на почетокот на процесот на планирање:

- Ретроактивно планирање

Некои туристички дестинации дозволуваат туризмот да се развива на еден органски и неструктурен начин, до достигнување на одредени точки. Тие точки можат значајно да ги загрозат туристичките ресурси или да доведат до пад на туристичките приходи.

Локалната заедница тогаш пристапува кон планирањето и се труди да ги исправи сите грешки кои се случиле од неконтролираниот развој на дестинацијата.

- Проактивно планирање

Одредени дестинации можат, од страна на надворешните влијанија на групите, да се идентификуваат како локации со силен потенцијал за туристички развој. Тие интересни групи можат да бидат хотелски синџири, инвестициски фондови или, пак, туристички организации, како националните развојни агенции.

Проактивните планови за дестинацијата поставуваат темел за туристичкиот развој. Подразбираат обезбедување неопходна инфраструктура и одредување наменски подрачја за туризмот, пред да се изградат. Во овој тип планирањето е водено со барање, односно понудата е водена со барањето.

Б. Ниво на туристичко планирање

Туристичкото планирање може да се изведе на различни нивоа: од макро или општо ниво, до микро, локално или детално ниво. Овие нивоа можат кратко да се опишат на следниот начин:

- **Интернационално ниво**

Меѓународните туристички организации, како Светската туристичка организација и нејзините регионални гранки донесе глобална и регионална туристичка политика и стандарди, вршат истражувања на ниво на целиот свет и ги охрабруваат корпорациите помеѓу земјите и помеѓу приватните и јавните сектори.

- **Национално ниво**

Се однесува на национална туристичка политика, структура на планирање, меѓународен пристап на земјите и, главно, сообраќајната мрежа внатре во земјите, главните туристички атракции и главните туристички планови, поставување национален стандарден капацитет и услуги, поставување стандарди, а понекогаш и развој на туристичко образование и институт за образование, инвестициона политика и маркетинг во туризмот, како и обезбедување на информатички услуги на ниво на земјата.

- **Регионално ниво**

Се однесува на политиките на регионалниот туризам и планирање на структура, регионални туристички планови, регионален пристап и сообраќајна мрежа, воспоставување стандарди за капацитет и услуги, дефинирање на регионални инвестициони политики и регионален туристички маркетинг. Во ницирање и координирање на образовни програми и програми за обука, во туризмот важна е фондацијата на регионално ниво.

- **Локално ниво**

Ова ниво опфаќа планирање на локалното подрачје на градовите, местата, селата, одморалишта, рурални подрачја и туристички атракции. Туристичкото планирање на ниво на локалната заедница се занимава со деталното планирање на туристичките подрачја, урбанистички планови за туризам и планирање за употребување на земјата за одморалишта и други туристички објекти и атракции. Специјални туристички програми, како еко-туризам или селски и рурален туризам, се изведува на локално ниво. Може да постои некое образование и обука за туризмот на локално ниво, одреден маркетинг и давање информации и услуги и останати функции за управување.

- **Ниво на планирање на локација на објектите**

Ова ниво се однесува на планирање на специфични локации, градби и структура, рекреативни објекти, подрачја за зачувување на природата,

паркирање и останати потреби на локациите. Плановите на локација се изведуваат на локално ниво, врз основа на планот за употреба за земјиште.

- **Ниво на архитектонско, пејзажно и инженерско решение**

Ова е најдетално ниво и подразбира прецизно решавање на градбите, структура, пејзаж и останати решенија на локација, како и инженерски изградби и инфраструктура. Архитектонското, пејзажното и инженерското решение се изведува на локално ниво, врз основа на планот на локација.

Туристичкото планирање и развојот мораат да бидат интегрирани во сите овие нивоа, така што локалната политика за развој и планирање го одржуваат регионалното ниво. Регионалното ниво треба да го одржува националното, националното да ги одржува меѓународните политики и програми. Сепак, секое ниво мора да превземе иницијатива за развој на туристички сектор.

Според сите опфатени туристички планови, можат да се постават специјални студии за одредување на аспектите на туризмот. Овие студии можат да вклучат анализи на еколошки, социоклтурни, економски влијанија, маркетиншки студии, развивање на специјални типови туризам, како научниот туризам и здравствениот туризам, студии за унапредување на производот, унапредување на рачни изработки во туризмот и сл.

Ова планирање е наменето за развојот на локалното ниво, но локалните власти мораат да ги земат во обѕир регионалните и националните политики и плановите за нивните активности за да нема дуплирање во политиката и плановите на различните нивоа на власт.

Секогаш ќе постои голема разлика помеѓу функцијата на планирање за туристичка дејност и за дестинација. Тие се огледуваат повеќе во бројот на учесници и потребата за постигнување широк консензус во дестинацијата отколку во управниот одбор на туристичките компании. Сепак прашањето за обемот и сложеноста не ги негираат процедуралните чекори, затоа што потребите за логичките и јасните процеси постојат уште поизразени во контекст на пошироката заедница. Во суштинските елементи на солиден план – дефинирање на визијата во која би се собрале заеднички целите околу кои постои консензус, недостасуваат јасни мерливи задачи.

В. Период на планирање

- Краткорочен план – до една година;
- Среднорочен плани – стратегија и
- Долгорочен план – мастер план.

Иако е последен чекор во фондацијата на планирање и креирање на некој план, воочливо е дека истражувачите, како од туристичката дејност така и од туристичката литература, главно користат термин туристички план, затоа што тој симболизира зголемување на флексибилноста и одржливоста. Низ брзите промени, посебно во сферата на туристичката дестинација, менаџерите се во потрага по планови и насоки кои овозможуваат ефикасно планирање и брза реакција.

Треба да се нагласи дека планот е само прв чекор. Учесниците кои смислуваат стратегија за плановите за својата дестинација мора да обезбедат постојана одговорност на организациската структура и да бидат подготвени за имплементација на тие планови.

4.2. Процес на организирање⁶³

Овој процес подразбира специфицирање на начинот и средствата за обновување на секоја планирана работа и за остварување на попродуктивни ефикасни и ефективни резултати. За организирање на реализација на планот за определена туристичка дестинација ќе биде неопходно да се обезбеди поддршка и вклучување на три главни групи на учесници: властите, туристичките сектори и локалното население. Во рамките на овие три групи ќе постојат специфични интереси и приоритети кои ќе мора да бидат преместени и интегрирани во некои вистински организациски работи и соработки.

Иако ќе доминира секторот на власт за туризам, во заедниците ќе биде локалното ниво на власт, поради неговите надлежности околу употребата на земјиште, вода, енергија и давање дозвола за изградба на објекти, директни и индиректни интереси на националната влада, не можат да бидат занемарени. Овие повисоки нивоа на власт се директно вклучени кога се нудат различни

⁶³ Genov, G., Proces upravlјivanja turističkim destinacijama na lokalnom nivou, Beograd, 2009, str.137-138.

развојни инвестиции или помош преку донации или стручни совети, како и преку промотивни активности на Националните туристички организации.

Туристичката дејност би требало да биде застапена преку дестинациските менаџмент организации, во кои би се вклопиле различни сектори од економијата, за да можат да формираат единствен настап на интегрирана група. Примарна мотивација за ова поврзување е прифаќањето на принципот за која било туристичка компанија и без обзир на големината и секторот мора да се направи проод на дестинацијата, и потоа свој производ. Тоа значи дека поединечните конкуренти мораат да соработуваат, со цел привлекување на посетителите до дестинацијата. Основна функција на оваа дестинациска организација е маркетингот. DMO превзема одговорност за маркетинг дестинацијата, нивните задачи и одговорности според тоа и се прошируваат.

За да се обединат овие различни интереси во една организациска стратегија на туризмот и дестинацијата, потребна е организациска структура што ќе одговара. Повеќето организациски структури низ туристичката литература се традиционални со линиски туристички организации. Тие се одговорни за промоцијата на поедини дестинации, преку туристичките организации кои служат како чадор за сите. Заедно со директорот, сржта на организацијата ја прават линиските менаџери за финансии, маркетинг, развој на производот и, понекогаш, истражувањето. Туристичката организација одговара пред избраното тело кое ги претставува интересните дејности со претставник на локалната власт.

Можеме да наведеме пример за структура на *отворени системи*, зошто различни дестинации гледаат предности во соработката, што здржувањето и партнерството им носат на различните сектори, како економија и фирмите внатре во тие сектори. Стратешките договори им овозможуваат на страните да инвестираат во меѓусебна корист. Според тоа, сè повеќе организации, вклучувајќи ги и дестинациските менаџмент организации, влегуваат во развивање на синергетски можности, кои постојат во меѓусебното опслужување на туристите и подобрување на нивното доживотно патување, а со тоа и приходи кои се вклучени во економските субјекти.

Дестинациските менаџмент организации (DMO) се неопходни за остварување на визиите, целите и задачите. Тоа може да стане сложен процес во дестинацијата, во кој голем број ученици можат да имаат спротивставени

интереси. Другите карактеристики на DMO се сè поголеми во свеста и потребите за соработка, како за интерните така и за екстерните. За да конкурира на глобално ниво, дестинацискиот менаџмент мора да ги координира различните елементи на туристичкиот сектор, да генерира едноставен имиџ и производ.

Постои мнозинство на различни видови организации за управување со дестинацијата. Во тој поглед, некои се исклучиво маркетиншки ориентирани, додека другите ги опфаќаат и останатите активности. Некои се многу мали во смисла на ресурсите, додека другите се многу големи и вработуваат луѓе специјално во многу различни подрачја. Постои надеж дека интерните и екстерните активности одржуваат, или ќе одржуваат, поширок спектар на менаџмент активностите и DMO.

Невладините организации, исто така, имаа многу важна улога во развивањето на туристичките проекти засновани на ниво на локална заедница – како еко и селски туризам. Тие се, исто така, често вклучени во проектите за зачувување на природата кои се однесуваат на туризмот. Дестинацискиот менаџмент би требало да го охрабрува вклучувањето на невладините организации, доколку нивните проекти се компатибилни со туристичката политика и планирање и својата работа ја координираат со нивните активности.

4.3. Процес на управување или водење

Управување (регулација) на развојот означува систем на легитимни влијанија на однесувањата на поединците и социјалните/интерес групи спрема претходно поставени цели. По содржина **водењето/раководењето** или **управувањето** мора да почива и врз **мотивирање**, односно стимулирање на работниците за остварување на очекуваните резултати, но и нивно **координирање** и **одлучување**.

Табела 6.: Процес на управување или водење

УПРАВУВАЊЕ - ВОДЕЊЕ - РАКОВОДЕЊЕ		
Мотивирање	Координирање	Одлучување
-Стимулирање на вработените и останатите страни -Поттикнување на работата за остварување на целите	-Управувачка активност -Непосреден контакт со потрошувачите -Зголемена ефикасност	-Застапување и штитење на заедничните интереси на сите субјекти -Пренос на правото и на други лица -Преносно право на одлучување

За функционирање на овие системи неопходно е да се дефинира улогата и односот на различните управувачки механизми (држава, пазар, планирање и др.). Клучниот проблем на денешницата се смета за ускладување на односите помеѓу државата и пазарите. После периодот на деградација, депланификација и децентрализација во седумдесеттите и осумдесеттите, почетокот на деведесеттите години, во развиените држави на запад започнало со јакнење на регулативните улоги на државата, селективната репланификација и децентрализација во одлучувањето.

Во ситуација кога е изграден социјален консензус за новиот модел на управување и насочување на развојот, преовладува ориентација кон „**средно решение**“. Тоа е насочување кон урамнотежување на инструментите од разни управувачки механизми и развојот на селективно планирање:

Силна држава ↔ здрав пазар ↔ систем на селективно планирање

После периодот на оспорување на потребите и легитимните планирања се мисли дека планирањето е еден од главните управувачки механизми за артикулација на контролата и консензусот и за одржување на стабилни економски, политички, социјални и еколошки системи. Се мисли дека **релативизацијата** (усогласување, минимизирање) **на конфликтните цели и интереси** е една од основните задачи за управување и насочување на развојот.

Можноста за решавање на конфликтите е во директна зависност од односите на **моќта**, односно вид на моќ која се користи (сила, манипулација, убедување или авторитет). Контролната димензија за планирање и во другите

управувачки елементи нагласен е случајот на деструктивна улога на конфликтите и употребата на моќта.

Сличноста на најновата фаза за развој на капиталистичките и општествата со високо учество на неформална/сива економија и недоволна урбанизација се во доминација на транснационалните компании/корпорации, во прв, и монополистички организации/национални компании во втор план, во однос на пазарите, планирање и впечаток на цивилните општества. Се манифестираат со нивна доминација и свест за државните апарати, во дефинирање на начинот и условите за користење на просторот.

За да може да се направи дестинацискиот систем правилно да функционира, потребно е најпрво да се идентификува комплексот од низа на јавни и приватни учесници, нивната улога и надлежности. Треба да се развијат проекти околу кои можат да се соберат спротивставени интереси.

Секој дестинациски производ ја комбинира произведената стока и услуга за локални, природни и културни ресурси кои преставуваат причина поради која туристите избираат дадена дестинација наместо конкуренцијата. Соочувањето на овие општи добра/атракции е од значење за туристичките активности, но трошоците кои излегуваат од примена на заштитните мерки, во принцип ги плаќаат туристите и локалната заедница, а само во мал износ приватните компании кои од ова и имаат најголема економска корист. Во збир со ова, јавниот сектор ја има пресудната улога за обезбедување на оптимално користење на јавните туристички ресурси и рамномерна поделба на трошоците помеѓу сите вклучени учесници. Ова е важно за зачувување на локалната животна средина, квалитетот на животот на локалното население, квалитетот на туристичката посета и идентитетот на дестинацијата во целина. Понатаму, јавниот сектор мора да делува како развоен агент и да создава услови за предвидување на целата организација – култура, правна и економска за соработка и креирање на мрежа на учесници.

Приватниот сектор, од друга страна, треба да придонесе за очекуваната дестинација и развојот и да стане „побарувачки агент“ поврзувајќи ги барањата и понудата, правејќи туристичкиот производ да биде достапен на пазарот.

Другото прашање се однесува на планирање на проектот и иницијативата, според тоа како да се соберат спротивставени ставови. Денес треба да биде постигнат консензус на јавните и приватните работници за

стратегијата на развојот на пазарот, развојот за производна дестинација, бреднидање, промоција и дистрибуција на производот, земајќи ги предвид шансите и ограничената анализа.

Од ова гледиште, процесот на создавање дестинациска мрежа опфаќа минимален степен на соработка помеѓу локалните учесници, кои би требало да делат заеднички цели во врска со растот и развојот на дестинациите. Со договор за соработка, па дури и во конкурентското опкружување, е многу значајно за ефикасно (пониски трошоци, поголема разлика во цените) и ефективно делување на пазарот.

4.4. Процес на контрола или контролирање и кризен менаџмент

Контролата е работен термин кој се однесува на оценката за тоа како некоја туристичка дестинација ги утврдува стандардите, како ги вреднува вистинските очекувања и како ги превзема корективните мерки кога се неопходни. Тоа е нужен чекор во дестинацискиот менаџмент, заради осигурување на неговите задачи, да бидат јасни за клиентите и услугите/производите да ги задоволат нивните очекувања. Потребно е постојано да се набљудуваат перформансите за работа, не само во смисла на билансната состојба, туку и во смисла на задоволување на степенот на клиентите. Доколку перформансите се покажат како незадоволувачки, или ако се помалку очекувани како услови на пазарот, потребно е да се разработи мерката која ефикасно ќе реагира.

Постојат два глобални тренда кои туристичката дестинација мора да ги земе предвид, доколку сака да ги реши постојаните кризи поврзани со прекумерен или неадекватен развој. Тоа е растење на загриженост за квалитетот на животната средина како и растење на потребите за квалитетна услуга.

Еден голем дел што ги задоволува потребите на клиентите е врзан за квалитетот на природното опкружување во дестинацијата. Од таа причина, дестинациските менаџмент организации сè повеќе мораат да се грижат за надзорот на нивното опкружување (природно или културно) кој ги привлекува туристите и би требало да се проба да се интегрира процесот на контрола, сè

со цел за одржлив развој. Потребата за поголема контрола на квалитетот е заедничка стапка за сите, затоа што туристичкиот пазар стана сложен и конкурентен. Во туристичката дестинација постои сè поголема свест за поголем број клиенти да станат искусни и сè повеќе да стануваат свесни за вредностите (кои ги добиваат) и на тој начин стануваат благодарни.

Она за што денешните клиенти трагаат е вредноста, која е комбинација на цена и квалитет, и стапка од суштинска важност за концепт на синџирот на вредности за услужување. Постои поврзаност помеѓу квалитетот на понудените добра или услуги од една страна, и лојалноста и задоволните клиенти од друга страна, поради што овие две страни се споени преку чувствата на клиентите за вредноста што ја добиваат.

Контролата на набљудувањето на туризмот на ниво на туристичката дестинација станува сечија работа, но ретко и сечија одговорност. Тоа станува сечија работа затоа што во дестинацијата секој поединец и подрачје се под влијание на туризмот, мора да се соочат со зголемување на задушувањето и изменетиот начин на живот, кој доаѓа од илјадници туристи. Деловите населени во близина на туристичките објекти мораат да се помират со бучавата и сообраќајот. Доколку некоја дестинација е успешна, постои и општ раст на цената на земјиштето и изнајмување на становите, бидејќи економијата зајакнува, а со тек на време посетителите стануваат и сопственици на куќи или долгорочно ги користат. Сепак, од големо значење е да се утврди кој треба да ги следо овие трендови и кој има одговорност да ги контролира или уредува прашањата од оваа област.

Едноставен одговор е дека тоа е државната власт, но во слободната економија владите на се склони да се мешаат во детално управување на активностите, во случајот со туризмот со него постојано се менуваат производите и условите и тоа ќе биде уште потешко.

Емпириските примери покажуваат дека контролата како ниво на туристичката дестинација се јавува кога и туристичката економија и жители ќе увидат корист за сите заинтересирани страни. Исто така, очигледно е дека во ова подрачје туристичкиот менаџмент, како прогрес, најголемо остварување има кај малите туристички дестинации, често сместени во планинските одморалишта.

Во туристичката дестинација порано се дискутирало за контролата и надзорот, тие биле или општи или имале големо нагласување на прашањето за опкружувањето (природно, економско, социо-културно). Сепак, со растот на свеста во различни перцепции, и приоритетните клиенти и примерите за успешни контролни квалитети за сместување и во секторот на сообраќајот, се појавило сè пошироко толкување за менаџерската контрола. Одреден број туристички дестинации го освоил принципот на управување со тотален квалитет, кој вклучува размислување на однесувањето на различни учесници.

Ризик е можноста да се случи нешто штетно. Ризикот произлегува од неизвесноста. Се мери со термините на веројатно случување и последица.

Додека ризик менаџмент е подеднакво идентификување на шансите како и избегнување на губиток. Игнорирањето на ризикот кој се однесува на работата и плановите, може да има влијание на:

- Здравјето и сигурноста на вработените, потрошувачите, волонтерите, учесниците;
- Репутацијата, кредибилитетот и статусот;
- Довербата во јавноста и потрошувачите во организацијата;
- Финансиската позиција и
- Опремата и опкружувањето.

Усвојувањето на технички ефективниот ризик менаџмент може да помогне за унапредување на сигурноста и работните перформанси на организацијата.

Постои голема корист од употреба на ризик менаџмент. Во таа корист се вбројуваат:

- Ефектите на стратешкото планирање;
- Подобра трошковна контрола;
- Создавање вредност на акциите минимизирајќи ја загубата и зголемувајќи ги шансите;
- Пораст на нивото на знаење и разбирање на изложеноста на ризикот, подобра информираност и вистински метод за донесување одлуки со минимални грешки;
- Подобра употреба на ресурсите;
- Јакнење на културното континуирано усовршување;
- Развој на пракса и квалитетна организација.

Ризик менаџментот и неговата проценка станаа и ќе останат витални компоненти на работните туристички активности. Во туризмот постојат безброј можности ризикот да се претвори во катастрофа⁶⁴.

Туризмот е посебно изложен на екстремни шокови кои по својата природа се непредвидливи и мораат да се следат со помош на ефективниот кризен менаџмент. Туристичките менаџери мораат да обезбедат детален план на кризниот менаџмент кој ќе овозможи одговор на шансите добиени од непредвидените ситуации.

Сигурносното прашање⁶⁵, природна катастрофа и појава на заразни болести имаат несогледливи последици на туристичката индустрија⁶⁶.

Светската туристичка организација (WTO), кризата ја дефинира како кој било неочекуван настан кој може да влијае на довербата на патникот во дестинациите и кој очекува можност за нормално реализирање на работата⁶⁷.

Анализирајќи ги условите во кои туризмот денес се реализира, WTO нагласува дека ова е време на неизвесност и дека е неопходно да се примени сè за неочекуваните настани. Одговорот на криза бара солидарност, флексибилност и стручност. Во рамките на организацијата формиран е тим од стручни лица за делување во кризните ситуации (Crisis Action Team). Тимот се состои од 11 врвни светски експерти од подрачјето за комуницирање, маркетинг, промоција, сигурност и заштита и расположливи им се на земјите членки на кои им се случува кризата. Именуваниот тим изработил водич кој би им помогнал на туристичките компании и дестинации за брзо и ефикасно да ја пребродат кризната ситуација и да ја вратат довербата на туристите.

Според WTO постојат четири основни извори на ризик:

1. Човечко и институционално опкружување надвор од секторот на туризмот;
2. Сектор на туризмот поврзан со комерцијални извори;

⁶⁴ Премиот од редовни услови во услови на турист (турист е својствено опуштање од секојдневните рутина, одмор, рекреација, разонода, истражување на непознатото или опасност и сл.), го спушта личното ниво на способност за предвидување на потенцијалниот ризик препознавајќи ги опасностите и самозаштитата.

⁶⁵ Судири, хаварији, вознемирување, доцнење, повреди, затвореност, заразеност, наркоманија, пожар, кражба, недостаток на вода и струја, каснување од змија, крварење, губење на свест, сончаница, топлотен удар, скршеници, смрзнување, струен удар, лажење, исчезнување на туристот, убивање на туристот како и киднапирање.

⁶⁶ Carmen Smith, www.training.qld.gov.au

⁶⁷ www.worldtravel.org

3. Индивидуални патници (личен ризик) и
4. Физички ризици од опкружувањето (природни, климатски, епидемија).
 - **Човечко и институционално опкружување надвор од секторот на туризмот**

Овие видови ризици постојат кога туристот е жртва:

- Деликвенција (кражба, ситни кражби, измама);
- Организиран криминал;
- Тргување со бело робје;
- Војна;
- Социјална војна и
- Тероризам.

- **Сектор на туризмот поврзан со комерцијални извори**

Туризмот, како и транспортот, спортот, трговијата, можат да ја загорзат личната сигурност, физичката безбедност и економската сигурност на посетителите:

- Непостоење на стандарди за заштита од пожар, грешки при изградба, земјотрес;
- Недоволно ниво на хигиенско – санитарна заштита;
- Обемни и комерцијални трансакции и
- Штрајкови на вработените.

- **Индивидуални патници (личен ризик)**

На патниците и посетителите може да им биде загорзена личната безбедност и безбедноста на домаќинствата преку:

- Примарни опасни спортови, небезбедно возење, конзумирање небезбедна храна и пијалак;
- Нарушено здравје;
- Предизвикување конфликти со локалното население, кршење на законот;
- Криминал;
- Посета на опасни места и
- Губење на документи, пари и сл.

- **Физички ризици од опкружувањето (природни, климатски, епидемија)**

Настануваа како поседница:

- Доколку туристите не се свесни за ризикот на природните карактеристики на дестинацијата, на пр.: флора и фауна;
- Доколку не се земени профилактички мерки, на пр.: вакцинирање;
- Посета на забранети и опасни подрачја;
- Изложување на опасности во прилика на природни катастрофи и епидемии.

Наброените ризици често се резултат на игнорирање на потенцијалните ризици.

Експертите на WTO укажуваат дека која било врска на кризик и да се случи, треба да се применуваат техники за решавање кои се состојат од:

1. Комуникација,
2. Промоција,
3. Сигурност и осигурување и
4. Истражување на пазарот.

Во сите етапи, нагласувањето на кризата се става на успешната комуникација заснована на принципот на искреност и транспарентност. Наведените принципи создаваат кредибилитет кој е посебно важно да се постигне за време на криза. Кредибилитетот е навистина важен за кризата да се пребори и затоа секогаш треба да се зборува вистината.

Кризата не може да се реши без постојана соработка помеѓу партнерите во сите фази на спроведување на промотивните активности. Соработката е нужна и во подрачјето на сигурност помеѓу јавниот и приватниот сектор.

WTO препорачува дека одговорните мерки треба да се превземаат:

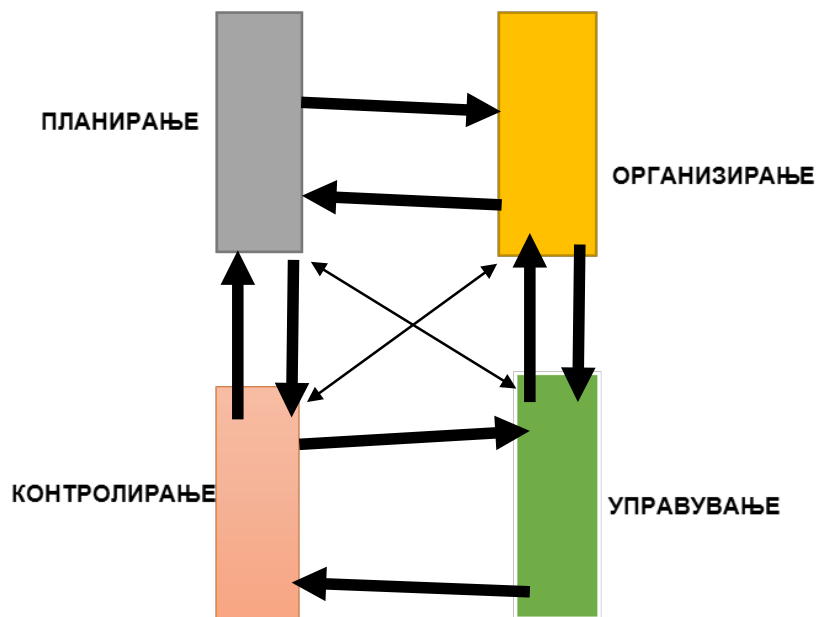
- 1. Пред кризата** – за ефикасна реакција потребно е секогаш да се биде подготвен;
- 2. За време на актуелниот проблем** – потребно е да се минимизираат негативните последици од кризата и
- 3. По завршувањето на кризата** – се превземаат акции да се врати довербата кај туристите.

За надминување на кризните ситуации важно е секој работен субјект и сите организации во туризмот во рамки со повеќето законодавства да делуваат во реална сигурна дестинација. Потребно е приватниот и јавниот сектор да ги

усогласат сите активности и со нив да постапат превентивно и корективно на следниот начин:

- Владата е обврзана да им помогне на посетителите кои станале жртви во условите на несигурност и ризик;
- Туристичките места и туристичките објекти мораат да имаат одговорна заштита;
- Луѓето вработени во туристичките објекти мораат да бидат обучени за соочување со кризни ситуации, како на туристите би им ги пружиле сите потребни информации за да им помогнат;
- Јавните и приватните сектори мора да ги дефинираат и превземаат одговорност во своите подрачја на комплетност;
- Потребно е да се прифатат стандардите за сигурност и заштита на туристичките места и објекти со цел за заштита на потрошувачите во туризмот и спроведување на тие стандарди во поглед на: сигурна храна, хигиенско-санитарни заштити, превенција од пожар, заштита на околината, превенција на илегална работа, насилство и сл.;
- Потребно е да се креира менаџмент кој ќе управува со ризикот во селективниот туризам;
- Задолжително е постоењето на системот за прибирање и анализирање на информации за туристичката сигурност и заштита, вклучувајќи ги и информациите за здравје, податоци за географска дистрибуција и бројот на жртви, како и информации кои се однесуваат на карактеристиките на дестинациите;
- Постоене на служби за итни случаи кои им стојат на располагање на посетителите за време на некој проблем или во итни случаи вклучувајќи: интервенција на лице место (телефонска линија за помош, прва помош, итна служба, полиција), служба за странци (пристап до конзулатите и дипломатските претставници), помош на патување, служби за осигурување, заштита на потрошувачот, државни мерки за надополнување на штетата (посебно во случај на тероризам) служби кои го осигуруваат туристичкото враќање во земјата;

- Осигурување на одговорната документација и информација за сигурност на туризмот за јавноста, како за тие што одат на патување во странство, така и за тие кои доаѓаат во земјата. Информациите опфаќаат:
 - Основни одредби за сигурност во туризмот;
 - Позитивна пракса во подрачјата на туристичкиот транспорт (аеродроми, автобуски, железнички станици, патнички терминали и др.);
 - Предупредување кое опфаќа можна закана во туристичката дестинација;
 - Можни здравствени опасности и средства за самозаштита и
 - Услуги на располагање на туризмот.



Слика 13. Функции на менаџментот во туристичка дестинација

5. ПОЗИЦИОНИРАЊЕ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА

5.1. Пристап во позиционирањето на туристичката дестинација

Теоријата за позиционирање на туристичката дестинација е заснована на три претпоставки: *прво*, дека потрошувачите живеат во општества кои се презаситени од комуникации во кои информацијата се добива на дневна основа (или почесто), *второ* – нашата свест развила одбранбен механизам во однос на информативниот метеж и, *трето* – единствен начин за поминување преку тој метеж е со помош на поедноставни и фокусирани пораки. Врз основа на тие претпоставки авторите J. Trout и A. Ries, го вовеле поимот „позиционирање“ тврдејќи дека позицијата на производителите/услугите е одредена со повеќе технолошки и психолошки вредности кои се направени во конкретен производ/услуга. Односно, мора да се направи повеќе од самото создавање на добар производ – мора многу внимателно да се позиционира производот во свеста на потрошувачите⁶⁸.

Позиционирањето може да се гледа и како вештина за развој и комуникација на битни разлики помеѓу дестинацијата и нејзината конкуренција кои го опфаќаат целниот пазар⁶⁹. Самата туристичка дестинација би можела да нуди добри производи, односно искуства, но ако не може да им го задржи вниманието на потенцијалните потрошувачи со тоа што го нуди, нешто што е единствено и различно, подобро во однос на другите дестинации, тогаш нема да биде ни во можност да ги убеди потенцијалните туристи да ја посетат.

Концептот на позиционирање, заснован е според тоа дека производителите и претпријатијата имаат одреден имиџ, односно посебен вид внимание со кое ги споредуваат постоечките и потенцијалните потрошувачи. Ефективното позиционирање е двостран процес, како за туристичката дестинација така и за потрошувачите, за што предуслов е разбирањето и задоволувањето на единствените потреби на потрошувачите. Може да се заклучи дека позиционирањето на туристичката дестинација претставува системски процес на анализирање и донесување одлуки кои менаџерот ги носи за пронаоѓање на најдобра и најпрофитабилна положба на дестинацијата во свеста на

⁶⁸ Trout, J., Ries, A., The positioning Era Cometh, Advertising Age, April 1972, 35-38.

⁶⁹ Heath, E., Wall, G., Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach, John Wiley and Sons, New York, 1992, 114-115.

потрошувачите во однос на конкуренцијата. Овој процес е заснован на постигнување компатибилност помеѓу карактеристиките на дестинацијата и побарувачката од еден или повеќе пазарни сегменти и целни промоции кои одговараат на таквата позиција, т.е. имиџ⁷⁰. Целта на позиционирањето е врз основа на информацијата добиена од потрошувачите да се формира слика за туристичката дестинација, која ќе стане препознатлива во однос на конкуренцијата.

Елементи кои се важни за успехот на процесот за позиционирање се:

- *Јасност* – идејата за позиционирање мора да биде јасна во смисла за комуникација со целиот пазар и во смисла со јасно истакнување на конкуренти предности;
- *Конзистентност* – неопходна е упорност и инсистирање при комуникација за основните идеи на пораката која се пренесува на потрошувачите;
- *Воочливост* – конкурентската предност на дестинацијата мора да биде лесно воочлива, со што ќе го пронајде своето место во свеста на потрошувачите на целиот пазар;
- *Конкурентност* – основата за конкурентска предност мора да биде релевантна за потрошувачите на целиот пазар и таква што конкурентите да не можат да ја имитираат ниту да ѝ парираат.

Имајќи ги предвид претходно наведените карактеристики за процесот на комуницирање во врска со позиционирањето, пред сè треба да се одговорат неколку прашања:

- Која позиција туристичката дестинација моментално ја опфаќа?
- Која позиција туристичката дестинација сака да ја опфати?
- Кои конкурентни туристички дестинации треба да се надминат ако се сака да се зазема одредена позиција?
- Дали туристичката дестинација има доволно ресурси и способности да ги заземе и одржи саканите позиции?
- Какви се можностите на позицијата да се одржи конзистентна во рамките на процесот на позиционирање?

⁷⁰ Reilly, M. D., Free elicitation of descriptive adjectives for tourism image assessment, Journal of Travel Research, 1990, 22.

Со цел да се најде единствен предлог кој одговара за позиционирање, туристичките дестинации се фокусираат исклучиво на една конкурентска предност и нејзино интензивно промовирање. За ваков пристап се користи *Концепт за единствен дестинациски аргумент, односно Единствен дестинациски предлог* (Unique destination proposition/UDP). Единствен дестинациски аргумент/предлог е пристап заснован на суштински и вистински вредности на дестинацијата, од која за потребите на позиционирањето на туристичкиот пазар се формира предност која мора да биде мотивирачка, вистинска, диферентна и едноставна за комуникација⁷¹. Доколку дестинацијата не може на оваа основа да го формира единствениот дестинациски предлог, наредна можност е групирање или пакување на слични производи со што ќе се формира Посебен (специјален) дестинациски предлог.

Независно од конкретно одбрани пристапи кои се формулирани во единствен предлог за позиционирање на туристичките дестинации, можат да се издвојат три основни критериуми за спроведување на процесот за позиционирање:

- Дали позицијата е остварлива – дали локалната туристичка економија и локалното население ќе бидат способни да ги исполнат ветувањата?
- Дали позицијата може да биде соопштена преку комуникациски канали – зависи во поголем дел од тоа дали пораката ги зголемува досегашните позитивни асоцијации во врска со дестинацијата или да се проба да се креира свесност или да се промени мислењето за дестинацијата и
- Дали позицијата е одржлива – во која мера позицијата ќе може да се брани во однос на конкуренцијата која ја имитира дестинацијата?

5.2. Процес во позиционирањето на туристичката дестинација

Почетниот извор на информации во процесот на позиционирање е ситуационата анализа. Потребно е да ги идентификувате предностите и недостатоците на дестинацијата во однос на побарувачката на одбран целен пазар. Потоа треба да се одредат шансите и заканите од опкружувањето. SWOT анализата ги опфаќа сите податоци и информации од ситуационата анализа.

⁷¹ Pride, R., Brand Vales: "Natural Revival", u: Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R., Destination Branding: Creating the unique destination proposition, Butterworth Heinemann, Oxford, 2002, 114.

Во почетната фаза мора да се утврди сегашната пазарна позиција на туристичката дестинација и нејзините конкуренти. Оваа анализа опфаќа утврдување на димензиите за разликување на конкурентските дестинации преку анализа на перцепција и преференција на потрошувачите, утврдување на профилот на потенцијалните туристи, нивните ставови, навики и сл. Исто така, треба да се испитаат пазарните трендови, пазарното учество и други перформанси на конкурентите. Неопходно е да се согледа и со кои се ресурси располага туристичката дестинација и како моментално ги користи. Сите овие информации даваат слика за дестинацијата и пазарот и претставуваат основа за спроведување на процесот на позиционирање.

Најголемо внимание во овој дел треба да се посвети на сегментацијата на потенцијалните пазари и како да се дојде до најпогодни целни пазари. После тоа, се пристапува кон одредување на стратегија за одредување на целните пазари, односно се донесува одлука за саканата позиција. Туристичката дестинација донесува одлука за стратегијата за позиционирање на основа на согледување на стратегиски опции кои ѝ стојат на располагање:

- 1. Опција на усогласување** – подразбира усогласување на интерна снага со екстерни можности и резултати на создавање на способности за соочување со предизвиците на пазарот;
- 2. Опција на конвергенција** – подразбира трансформирање на слабостите во снаги и опасности во можности, т.е. спроведување на пресврт стратегијата за зачувување и/или зајакнување на позицијата на пазарот;
- 3. Опција за минимизирање на интерните слабости и избегнување на екстерни опасности** – се спроведува кога не е можно да се спроведе опција за конвергентност.

Имплементацијата на стратегијата за позиционирање бара најпрво создавање на предуслови, а потоа и конкретно спроведување и контрола на спроведувањето на планираните активности. Помеѓу теоретичарите постои согласност дека позиционирањето е, пред сè, стратешко, отколку функционално или оперативно прашање, но не постои согласност за тоа кој дел од организацијата треба да биде одговорен за позиционирањето – менаџмент или маркетинг. Во суштина, маркетингот ја одредува позицијата, а менаџментот одредува дали позицијата одговара на дадената работна ситуација.

За да се позиционира ефикасно дестинацијата на пазарот, потребно е да се спроведе процес за позиционирање кој ги содржи следните чекори⁷²:

- Да се одреди карактеристичната комбинација која е посакувана кај целната група на потрошувачи;
- Да се одреди моменталната позиција на дестинацијата во однос на побарувачката и на понудата за конкурентни дестинации;
- Анализа на моменталната позиција и да се одреди посакуваната позиција;
- Да се одлучи за нивото кое одговара на стратешките активности кои се неопходни за постигнување на посакуваната позиција и
- Да се одбере стратегиско позиционирање или репозиционирање.

Фазите на процесот за позиционирање можат да бидат претставени и на следниот начин⁷³:

- Идентификација на целниот пазар и контекст на патување;
- Идентификација на конкурентниот збир на дестинации на целниот пазар и контекст на патување;
- Идентификација на мотивацијата/корист која е барана од страна на претходните посетители и оние кои не ја посетиле дестинацијата;
- Идентификација на слаби и силни точки на секој од конкурентските зборови на дестинациите;
- Идентификација на шансите за диференцирано позиционирање;
- Да се избере и примени позицијата и
- Да се надгледуваат ефектите од стратегиското позиционирање со тек на време.

Позиционирањето на дестинацијата се насочува кон задоволување на краткорочни барања на пазарот (најмалку за наредната година, а најмногу за две години). Освен тоа, позиционирањето детално се одредува каде дестинацијата би сакала да биде во блиска иднина и ги специфицира кои производи, услуги и други стратегии треба да бидат прилагодени на секоја од целните групи.

Во елементите на позиционирање на туристичката дестинација можат да се класифицираат името на дестинацијата, симбол и позиционен слоган.

⁷² Reich, A. Z., Positioning of Tourism Destinations, Sagamore Publishing, Champaign, 1999, 78-79.

⁷³ Pike, S., Destination marketing: An Integrated Marketing Communication Approach, Butterworth Heinemann, Oxford, 2008, 223.

Името на туристичката дестинација го прави самиот бренд. Се мисли дека доброто име на брендот самостојно го започнува процесот на позиционирање комуницирајќи со клучните придобивки на производот.

Симболот на туристичката дестинација – може да помогне за идентификација на производот/дестинацијата. Како симболи на туристичката дестинација можат да се користат визуелни симболи – Ајфелова кула, египетските пирамиди и сл. Дестинациите кои не поседуваат таков вид симбол, можат да користат лого. Значењето и улогата кој го има логото може да има корист од постојаното негово користење и препознавање со тек на време. Логото треба да биде едноставно, карактеристично за дестинацијата, влијателно и да може лесно да се запамети. Не би требало да содржи повеќе од три визуелни компоненти, а препорачано е помалку од три. Следната карактеристика е субјективна – атрактивност, што бара негово тестирање пред спроведувањето. Трета карактеристика за логото е тоа што постојано треба да биде применливо, со што ќе стане препознатливо, а врз основа на тоа и влијателно⁷⁴.

Слоган/мото на туристичка дестинација – претставува суштина на изјавата за позиционирање. Не претставува задолжителен елемент за разлика од логото. Со тоа се подразбира дека слоганот е опционен дел на елементите на дестинацијата заради тоа што понекогаш тешко може да се пронајде слоган кој во потполност ја одразува личноста на дестинацијата. Може да се случи во една иста дестинација да се користи исти слоган за различни кампањи во однос на различни сегменти и во различни земји. Доколку не успее да се одрази вистинскиот карактер на дестинацијата слоганот може да биде маркетиншко клише без никакво значење.

Според некои истражувања, слоганите можат да бидат групирани на следниот начин: географска позиција, карактеристики, време, природа, вода, богатство, култура, храна, јадење, луѓе, радост, бегство, вибрација и сл⁷⁵.

⁷⁴ UNWTO, ETC, Handbook on Tourism Destination Branding, Madrid/Brussels, 2009, 91.

⁷⁵ Papp – Vary, A., Country slogans and logos: finding of a benchmarking study, 8th International Conference in Nabagement, Enterprice and Banchmarking, Budapest, 2010, 202-203.

6. ИДЕНТИТЕТ, ИМИЦ И БРЕДНИРАЊЕ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА

6.1. Идентитет на туристичката дестинација

Сфаќањето на дестинацијата како систем, исто така, подразбира планирање на прецизни промотивни стратешки активности. Една од главните цели за промоција треба да биде не само зголемувањето на туристичкиот промет и приход, туку исто така и диференцирање на дестинацијата во однос на конкуренцијата и нејзиното позиционирање во свеста на туристите, т.е. свеста на потенцијалните дестинации кои туристите ги земаат во обсервација како вредни алтернативи во рамки на своите карактеристики, ставови и потреби⁷⁶. Позиционирањето е најосетлива стратешка одлука за дестинацијата, затоа што таа е најважна за одредување на перцепцијата на посетителите на однесувањето и потрошувачката.

Според тврдењата на Gartner⁷⁷, последната одлука на туристите се заснова на очекуваниот пакет на намени кој се очекува од искуствата/потрошувачите во дестинацијата. Овие очекувања се резултат на формираните имиџи. Поради тоа, кога имиџот на дестинација е правилно креиран, тој може да ја стави дестинацијата во главата на патникот/туристот. Имиџот на дестинацијата може да се изгради и на индуцирано и на органско ниво⁷⁸. На индуцираното ниво на перцепција на потрошувачите за дестинацијата влијае комерцијалното рекламирање, промоција, усмена пропаганда, бараните пораки, потрага за информации итн. На органско ниво, т.е. кога потрошувачот го купува и пробува производот од дестинација и ги проценува особините на производот и очекуваните намени (перцепција на имиџот) во однос на вистинските особини (перцепција на идентитетот), маркетингот мора да делува на процесот за испраќање на производот и да управува со имиџот на производот на лице место.

⁷⁶ Um, S., Crompton J. L., Attitude determinants in tourism destination choice, *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 116-156, 1990.

⁷⁷ Gartner, W. C., Touris image: attribute measurement of state tourism product using multidimensional scaling techniques, in "Journal of Travel Research", Fall, pp. 16-20, 1989.

⁷⁸ Gunn, C., *Vacationscape*, Austin: Bureau of Business Research, University of Texas, 1972.

Во прилог на односот помеѓу прецепцијата на потрошувачите и нивните желби за купување, важно е, исто така, да се анализира идентитетот на дестинацијата и неговите ефекти врз имиџот на производот. Треба да се види колку придонесува секој учесник во туристичката понуда, дава на овој имиџ и како ова вложување може да се насочи во правец на едноставно позиционирање на производот. Потребни се двете страни на паричката за да може да се развие ефективна и ефикасна стратегија на промоцијата.

Може да се заклучи дека позиционирањето на производот и промоцијата на дестинацијата мораат да бидат испланирани и со нив мора да се управува од страна и во рамките на системот, од секој поединечен производ до целокупниот производен микс. Ова може да се постигне по пат на развој на прецизна брендирана стратегија, земјаќи ги предвид сите претходно наведени ограничувања. Промоцијата мора внимателно да се планира за да ги задоволи очекувањата на туристите во врска со карактеристиките на производната дестинација и во корист на нив. Промоцијата мора да бие услогласена со идентитетот на дестинацијата и имиџот на производната дестинација, поради позиционирање на производот и конечно остварување на дестинациска вредност.

6.2. Имиџ на туристичката дестинација

Прашањето за дефинирање на имиџот на една туристичка дестинација уште многу одамна ги заинтересирало истражувачите, посебно како фактор кој влијае на конкурентноста на туристичката дестинација. Имиџот може да се зема за еден од клучните фактори кој влијае на процесот на донесување на одлуки за туристичкото патување и изборот на туристичката дестинација што, во услови на зголемена конкуренција, ги насочува дестинациите да се фокусираат на имиџот како извор на конкурентски предности⁷⁹.

Одредување на поимот – имиџ во туризмот, а посебно имиџ на туристичка дестинација, се користи во многу различен контекст (проектирани од страна на промоторски организации, јавни, лични и сл.). Според Котлер, имиџот е „збир од верувања, идеи и впечатоци кои личноста ги има за некој

⁷⁹ Konecnik, M., The Image as a possible source of competitive Advantage of the Destination – The Case of Slovenia, *Tourism Review*, Vol. 57, No. 1-2, 2002, page. 11.

предмет⁸⁰, додека Echtner и Ritchie тврдат дека „имиџот на дестинацијата треба да биде составен од перцепција за нејзините индивидуални карактеристики (како што се клима, сместувачки објекти, срдечност на населението) како и од некои холистички влијанија (ментална слика или мечтаења) за самата дестинација“⁸¹. Embacher и Buttle даваат дефиниција која ја прифати Свеската туристичка организација, која гласи: „Имиџот е... составен од идејни концепти за набљудуваната дестинација која постои во свеста на поединците или колективната свест. Имиџот може да содржи сознание и да ги проценува компонентите“⁸².

Имиџот на туристичките дестинации, според С. Gunnu, може да биде т.н. органски и индуциран (изведен) имиџ. Органски имиџ се создава под влијание на информациите стекнати од ТВ емисии/документарни програми, книги, наставата во училиштата, на основа на пренесени искуства од пријателите или преку непосредна посета на дестинацијата. Индуциран имиџ настанува под дејство на различни облици на промотивни активности и тоа посебно кога поединци ќе почнат да ги користат наведените надворешни извори на информации со што би донеле одлука за патувањето⁸³. Оваа поделба е битна заради тоа што укажува на специфичноста на формирање на имиџот на туристичките дестинации, како и на тоа дека наведените два вида имиџ се поврзани единствено за туристичките дестинации.

Gartner предлага листа со типови на предизвикувачи на промената на имиџот поврзани со можните начини на изведувања на промените, што е претставено во следната табела⁸⁴:

⁸⁰ Kotler, P., Gertner, D., Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective, Journal of Brand Management, No. 9, 2002. 4-5.

⁸¹ Echtner, C.M., Ritchie, J. R. B., The Meaning and Measurement of Destination Image, Journal of Tourism Studies, No. 2, 1991, 2.

⁸² Embacher, J., Buttle, F., A Repertory Grid Analysis of Austria's Image as a Summer Vacation Destination, Journal of Travel Research, No. 27, 1989, 3.

⁸³ Gunn, C. A., Vacation scape – Designing Tourist Regions, 2nd edition, University of Texas. Austin, 1988.

⁸⁴ Gartner, W. C., Image Information Process, u: Uysal, M., Fesenmaier, D., ed., Communication and channel system in tourism marketing, The Haworth Press, Binghamton, 1993.

Табела 7.: Предизвикувачи на промените на имиџот

Предизвикувачи на промените на имиџот	Примери
Отворено индуцирани 1	Традиционално рекламирање
Отворено индуцирани 2	Информации примени од организаторите на патувањата
Прикриено индуцирани 1	Користење на славни/познати личности преку традиционална реклама
Прикриено индуцирани 2	Непристрасен извештај, како што се новинарски написи, кои се резултат на активностите на НТО (на пр., Студиско патување за новинари)
Самостојни	Весници и популарна култура
Несакани органски	Несакани информации од пријателите
Сакани органски	Сакани информации од пријателите
Органски	Конкретна посета

Извор: Gartner, W. C., стр. 201

Посебна важност на имиџот на дестинацијата се однесува на влијанието во процесот на донесување на одлуки за туристичкото патување. Донесување на одлуките за превземање на туристичките патувања вклучува низа пододлуки и избори, кои влијаат на неговата сложеност, од која може да се издвои следното⁸⁵:

- Хетерогени елементи за одлучување – одлучувањето вообичаено е насочено кон изборот на одговарачки микс на различни производи, односно услуги;
- Ризик и несигурност – предизвикани се од неможноста да се тестираат производите, тешкотии при исправување на можните грешки при изборот, како и споредување на избраните алтернативи;

⁸⁵ Schmoll, G.A., Tourism Promotion, Tourism International Press, London, 1977. 56-57.

- Финансиски последици – потреба за вложвање битни финансиски средства во туристичките патувања од разни извори (штедење, кредит);
- Планирање – потребно е патувањето претходно да се подготви заради делувањето на сите фактори кои вообичаено влијаат на сезонската концентрација на туристичкиот промет (школски распуст, годишен одмор, климатски фактори и сл.);
- Достапност и комплетност на информациите – постојат голем број информации за кои е потребно да се доработат сè со цел донесување на одлуки.

Целосниот процес, кој ги опишува основните фази на однесување на потрошувачите на туристичкиот пазар, пред, за време и после туристичкото патување, може да се набљудува според следните основни делови⁸⁶:

- Донесување основни одлуки (дали да се патува или не), врз основа на постоење на желби и потреби за патување;
- Барање информација;
- Донесување конкретни одлуки за патувањето;
- Активности во тек на туристичкото патување и
- Задоволство, односно жалби после патувањето.

Табела 8.: Основни елементи на процесот за носење одлуки во туристичката дестинација

ВИД НА ОДЛУКА	ЦЕЛ НА ОДЛУКАТА - ИЗБОР
Каде ќе се патува?	Избор на дестинацијата (земја, религија, локалитет)
Како ќе се патува?	Вид на превоз (сопствено возило, авион, воз, автобус, брод)
Каде ќе се смести?	Вид на сместување (хотел, мотел, камп и др.)
Што ќе се работи?	Вид на активност (спорт, разгледување на градови, забава и др.)
Како ќе се купи производот?	Индивидуално или во рамките на организирани патувања
Како ќе се потроши?	Буџет за патување – вкупно и по вид на производи и услуги

Извор: Popesku, J.⁸⁷

⁸⁶ Raaij, van, F. W., Francken, D. A., Vacation Decisions Activities and Satisfactions, Annals of Tourism Research, No. 1, 1984, 23.

⁸⁷ Popesku, J., Marketing u turizmu, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2009, str. 118.

Имиџот на туристичката дестинација е значаен фактор во тој процес и не мора да биде во согласност со мотивите на потенцијалните потрошувачи/туристи со што ќе може да се изврши влијание на донесување конечни одлуки. Најчесто се дава објаснувањето дека во процесот на одлучување потрошачите поминуваат низ повеќе фази: препознавање на потребите/проблемите, барање информации, проценка на алтернатива, купување и проценка на купениот производ/услуга.

Прочувајќи го имиџот на туристичката дестинација се подразбира и утврдување на неговите компоненти кои се многу битни за мерење на имиџот⁸⁸. Основните компоненти на туристичките дестинации можат да се поделат на:

- **Заеднички функционални атрибути** – вклучувајќи ги и особините на врз основа на кои повеќето дестинации можат да се подредат (клима, цена, вид на сместување, и др.);
- **Единствени функционални атрибути** – се состојат од единствени визуелни симболи и единствени случувања (на пр., Нијагарини Водопади и Кански филмски фестивал);
- **Општи психолошки (апстрактни) атрибути** – во кои припаѓаат, на пр., гостопримство на локалното население, убавите пејзажи;
- **Единствени психолошки атрибути** – кои подразбираат чувства поврзани за места со религиозен ацилак или места со историски случувања.

Значајниот проблем во врска со користење на наведените компоненти со цел мерење на имиџот на туристичката дестинација, се однесува на тоа дека имиџот на дестинацијата претставуваат холистичките, односно целосни репрезентатори на одреденото место. Од друга страна, за да се измери имиџот на дестинацијата, вообичаено се анализираат поединечни атрибути, односно се расчленува дестинацијата. Некои атрибути не можат да бидат расчленети, како што се, на пр., аурата или атмосферата на дестинацијата.

За користење на имиџот во непосредните маркетиншки и останати активности на туристичката дестинација може да послужи и поделбата на

⁸⁸ Echter, C. M., Ritchie, J. R. B., The Meaning and Measurement of Destination image, Journal of Tourism Studies, No.2, pp. 2-12, 1991.

актуелниот имиџ кој можат да го имаат дестинациите, а кој може да биде под влијание и на трошоците и ефективностите на стратегијата на имиџот⁸⁹:

- Позитивен имиџ (на пр., Венеција или Виена) – континуирано треба да се одржува;
- Недоволен (слаб) имиџ – дестинацијата е мала, ѝ недостигаат атрактивности или промоцијата не се користи адекватно;
- Негативен имиџ (подрачја со воени дејствија или криминални активности) – бара суштински промени пред да се промени основата на обликување на имиџот;
- Мешовит имиџ (комбинација на позитивни и негативни елементи) – да се истакнуваат позитивните и да се намалат негативните елементи;
- Контрадикторен имиџ – различни луѓе имаат значително различни ставови во однос на некои карактеристики на дестинациите, да се нагласат позитивните аспекти на групите со негативна перцепција;
- Преатраактивен (на пр., Венеција) – да се намали делувањето на обликот на пазарното комуницирање.

Во секој случај имиџот не е лесно да се создаде, ниту да се менува бидејќи е потребно да се проучуваат повеќе различни работи кои често се наоѓаат во меѓусебно контрадикторни односи (на пр., помеѓу локалното население и туристите).

6.3. Брендирање на туристичката дестинација

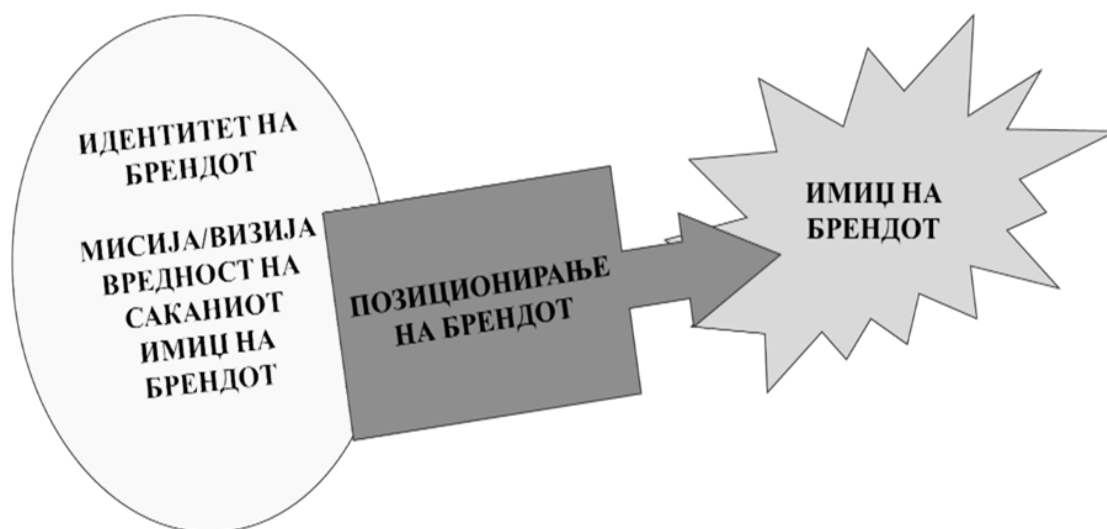
Во секоја туристичка дестинација потребно е да се направи напор за да се направи посебен конкретен производ кој ќе биде единствен и супериорен во однос на конкуренцијата. Во тоа е сржта на процесот на брендирање од кој произлегува создавањето на брендот. Брендот е суштината на производот кој го прави различен во однос на останатите производи врз основа на мислењата на потенцијалните потрошувачи, односно претставува конкурентски идентитет на самиот производ. Од друга страна, за да биде силен и успешен создадениот бренд, мора да му претходи процес кој вклучува прецизно планирање и значајно вложување на средства. Тоа подразбира дека за да се создаде силен бренд потребно е брендирање или, со други зборови, процес на стратегиски

⁸⁹ Kotler, P., Haider, D., Rein, I., Marketing Places, The Free Press, New York, pp. 35-36, 1993.

менаџмент кој опфаќа дизајнирање и имплементација на маркетинг програма и активности за да се изгради, мери и управува со вредностите на брендот⁹⁰.

Поимот бренд е дефиниран од страна на повеќе автори. Најчесто прифатена дефиниција е таа според D.A. Aaker, според кој брендот е име за распознавање и/или симбол (како што е лого, заштитен знак или дизајн на пакување) креиран со намера да ги идентификува производите и услугите на некој продавач или група продавачи и да ги диференцира во однос на конкуренцијата⁹¹. Многуге дефиниции ги натерале G. Hankinson и P. Cowking да утврдат шест основи за негово дефинирање: визуелизација, набљудување, позиционирање, дополнителна вредност, имиџ и личност⁹².

Имајќи го предвид карактерниот однос кој се воспоставува помеѓу една организација, нејзиниот производ и потрошувачи, практично е да се претстави брендот дека има одреден идентитет за организацијата и, истовремено, одредена претстава (имиџ) за потрошувачот. Врз основа на ова, Aaker ги дефинирал следните основи на брендот: идентитет на брендот и имиџ на брендот. Овие две компоненти се споени односно, преклопени за позиционирање на брендот како специфичен вид на поврзување, што е претставено на следната слика.



Извор: Aaker⁹³, 1996

Слика 14. Однос помеѓу идентитетот, имиџот и позиционирање на брендот

⁹⁰ Keller, K. L., Strategic Brand Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, pp. 44, 2003.

⁹¹ Aaker, D. A., Managing Brand Equity, The Free Press, New York, pp. 7, 1991.

⁹² Hankinson, G., Cowking, P., What do you really mean by a brand, Journal of Brand Management, Vol. 3, No. 1, pp. 43, 1995.

⁹³ Aaker, D. A., Building Strong Brands, The Free Press, New York, pp. 32, 1996

Идентитетот на брендот на туристичката дестинација подразбира дека брендот и неговата содржина ги одредува самата туристичка дестинација, односно сложената структура која ја прави дестинацијата и која управува со неа. Идентитетот на брендот треба да утврди кои се целите на брендот, кон што тој се насочува и која е неговата функција⁹⁴:

- Претставува збир на асоцијации кои треба да ги создаде и одржува;
- Претставува визија како брендот треба да биде набљудуван од страна на целната група;
- Треба да помогне во воспоставање на односите помеѓу поединечениот бренд и неговите клиенти.

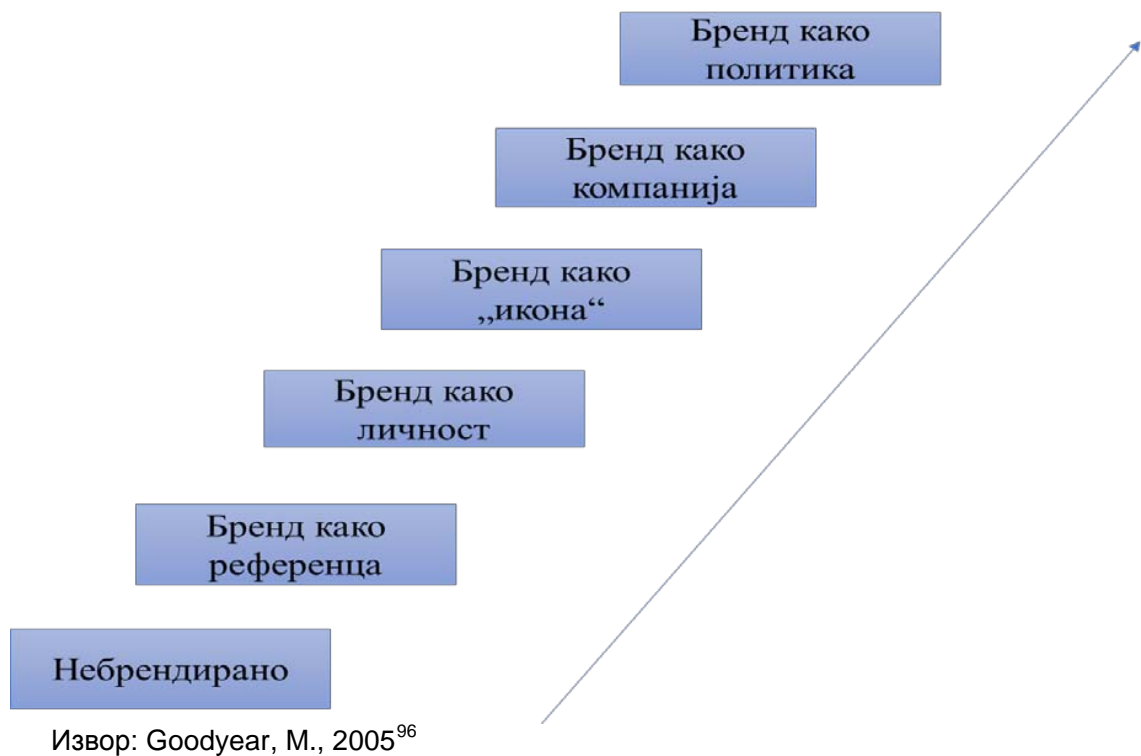
Брендовите мора да бидат поделени во осум основни типа⁹⁵:

1. Брендот како ознака за сопственост, посебно со цел да се разликуваат произведувачите од дистрибутерите;
2. Бренд како средство за разликување на слични понуди;
3. Бренд како функционално средство, односно како гаранција за конзистентност за обезбедување на единствени функционални (рационални) добивки за потрошувачите;
4. Бренд како симболичко средство кое им помага на корисниците да искажат нешто за себе, групите со кои се споредува;
5. Бренд како намалување на ризик, што е нагласено со фактот дека потрошувачите, често, во процесот на купување, пред сè сакаат да го намалат ризикот за купување, а дури после тоа да остварат одредена добивка;
6. Бренд како средство за брзо снаоѓање во облик на информација, со што преку сеќавање ќе се извлече одредена информација (за брендот) како помош при продажба;
7. Бренд како правно средство кое им помага на произведувачите да ги заштитат своите квалитетни производи од копирање/имитирање (регистрање на заштитниот знак, пазарен жиг) и

⁹⁴ Konečnik, M., Go, F., Tourism Destination Brand Identity: The Case of Slovenia, *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 179, 2008.

⁹⁵ De Chernatony, McDonald, M., *Creating Powerful Brands*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 41-49, 2005.

8. Бренд како стратегиско средство, врз основа на идентификување на јаките карактеристики на успешните производи, сè со цел одржување и унапредување на успехот.



Слика 15. Еволуција на брендот на пазарот

Според претставениот пристап за еволуцијата на брендот, после небрендираната состојба, со тек на време брендот станува референца за квалитет врз основа на дијалогот помеѓу маркетарот и потрошувачот. Во тој случај, заради излагањата на голем број на конкуренти, почнуваат да се разбираат емоционалните потреби на потрошувачите од страна на носителите на маркетинг активностите, што овозможува брендот да добие карактеристика

⁹⁶ Goodyear, M., Divided by a common Language, Journal of the Market Research Society, Vol. 38, No. 2, pp. 50, 1996.

на личност. Создавање блиски односи со потрошувачите, со користење на голем симболички јазик во комуникацијата, брендот станува маркетиншка „икона“. Во следната фаза на растењето, брендот се грижи за начинот на односите помеѓу стејкхолдерите, при што целата компанија станува бренд. Во последната фаза брендovите стануваат синоним за политиката на компаниите, која подразбира превземање на поголема одговорност во однос на економските вредности, општествениот ангажман и политичките прашања.

Постојат повеќе различни појавни облици на брендот⁹⁷:

- Производ;
- Услуга;
- Корпоративен бренд;
- Приватен, односно трговски бренд;
- Личност;
- Место;
- Организација;
- Спорт;
- Доживување;
- Држава и други географски локации;
- Информација;
- Идеја;
- Акција;
- On-line производ и услуга.

Во суштина, сè може да се брендира. Брендирањето во туризмот, особено брендирањето на туристичката дестинација, почнало да им го привлекува вниманието на теоретичарите и практичарите во последната деценија на XX век. Котлер и другите укажуваат на главните чинители кои го олеснуваат брендирањето во туризмот⁹⁸:

- Лесно е производот да се идентификува од страна на потрошувачите на основа на брендот или заштитениот знак;

⁹⁷ Keller, L., Aperia, T., Georgson, M., Strategic Brand Management – A European Perspective, Pearson Education Limited, Harlow, pp. 9-24, 2008.

⁹⁸ Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Marketing for Hospitality and Tourism, Pearsons Education International, Upper Saddle River, pp. 313, 2003.

- Производот се забележува како најдобра вредност во однос на цената;
- Лесно е да се одржува квалитетот и цената;
- Побарувачката за производот е доволна да поддржи создавање на регионални, национални или меѓународни синџири, при што е битно да постои критична маса за да ги поддржи општите промотивни и административни трошоци;
- Постои обем на економијата.

Создавање на брендот, односно брендирање на туристичка дестинација се разликува во односот на брендирање на производи и услуги, пред сè, заради посебноста и сложеноста на самата туристичка дестинација како предмет за брендирање. Според тоа, можат да се издвојат неколку битни фази кои ја прават таа сложеност⁹⁹:

1. Дестинацијата се одликува со голема мултидимензионалност во однос на производите и услугите, па за да допре до свеста на потрошувачите бара огромна порака која треба да биде насочена кон една или неколку асоцијации во врска со брендот. Тоа е многу сложено да се направи во однос на туристичката дестинација која, вообичаено, располага со низа ресурси, атракции, погодности и објект за сместување;
2. Пазарните интереси на различни интересни групи се разновидни. Спротивно, во однос на пазарната ориентација, каде што производите се создаваат за да одговараат на пазарните потреби, ДМО се принудени да се насочуваат кон многу географски пазари со што ќе привлечат повеќе пазарни сегменти за својот асортиман на производи;
3. Начинот на донесување одлуки може да го направи и најбитниот теориски пристап небитен. Клучни се прашањата – кој донесува одлуки за темата на брендот и што ги прави одговорни;
4. Важно е да се вклучи и локалното население во процесот на примена на брендот, односно испорачување на она што прави ветувања поврзани со брендот;
5. Локалноста на брендот, како еден од клучните делови на моделот на вредности на брендот кои се засновани на потрошувачите, може да

⁹⁹ Pike, S., Tourism destination branding complexity, Journal of Product and Brand Management, Vol. 14, No. 4, pp. 258-259, 2005.

биде во извесен степен оценета со мерење на повторните посети на основа на одговарачките програми кои ги спроведува ДМО;

6. Финансирањето е постојан проблем на ДМО, како во однос на обем, така и во однос на постојаниот прилив на средствата. Со тоа што ДМО немаат непосредно финансиско учество во потрошувачката на туристите, мораат постојано да лобираат, сè со цел добивање на финансиски средства од јавните и приватни извори.

Некои од анализите покажуваат дека поимот бренд на туристичките дестинации останува нејасен и двосмислен, особено кога постои сличност или, подобро кажано, не постои доволна разлика во однос на процесот на создавање на имиџ на туристичката дестинација. Процесот за брендирање на туристичка дестинација е сложен и долготраен процес.

Првата фаза на брендирање на туристичките дестинации е опфатена со *SWOT анализа или ревизија на дестинацијата* која се извршува со цел утврдување и оценка на слабите и јаките точки на брендот, како и сегашни и идни закани и можности од опкружувањето. Оваа анализа се однесува на четирите клучни области: опкружување, производ, пазар и конкуренција. Со оваа анализа дестинацијата се споредува и со конкуренцијата, посебно во однос на силните и слабите точки, и ја објаснува успешноста во користење на брендирањето со цел искористување на сите можности кои ги дава дестинацијата.

Во *наредната фаза*, врз основа на добиените информации од SWOT анализата, се дефинира *визијата* за потребите на брендирање на дестинацијата, *идентитет на брендот и предлог вредности* (функционална, емоционална и симболичка) за секоја од целните пазарни сегменти. Визијата мора да биде јасно формулирана и претворена во суштинска вредност на брендот. Во оваа фаза се формирани слоган и лого, начин на позиционирање и диференцирање, како и комуникациона стратегија, со што би се пренел идентитетот на брендот. Формирањето на идентитетот на брендот е клучен за дефинирање на целите и значењето на брендот и за воспоставување на односите помеѓу брендот и потрошувачите, врз основа на генерирање на

предлог вредностите. Успешно креиран емоционален дел на брендот на дестинацијата треба да биде¹⁰⁰:

- Уверлив;
- Испорачан;
- Различен;
- Пренесувач на силни идеи;
- Привлечен за деловните партнери и
- Сеопфатен кај потрошувачите.

Последната фаза во процесот на брендирање е примената на стратегија и тактика врз основа на резултатите од претходните фази. После изборот на целниот пазар, треба да се употреби позиционирање, стратегија за диференцирање и комуникациона стратегија. Во оваа фаза, исто така се надгледува и следи имиџот, личноста и вредноста на брендот во свеста на потрошувачите/туристите, со што ќе се открие можниот јаз помеѓу идентитетот и имиџот на брендот.

Изградбата на самиот бренд може да се набљудува преку пет основни фази¹⁰¹:

1. Истражување на имиџот, анализа и стратески препораки;
2. Развој на идентитетот на брендот;
3. Креирање на бренд;
4. Воведување на брендот и комуницирање и
5. Управување со брендот.

¹⁰⁰ Morgan, N., Pritchard, A., Contextualizing Destination Branding, u: Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R., Destination Branding: Creating the unique destination proposition, Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 27, 2002.

¹⁰¹ UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, pp. 48, 2007.

7. МАРКЕТИНГ НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА

7.1. Концепциски рамки за управување со маркетинг активностите¹⁰²

Без менаџментот кој опфаќа планирање, организирање, управување и контрола на сите активности, особено маркетинг активностите во оваа рамка, не може да се биде вистински пазар и, пошироко гледано, економските и туристичките дестинации во оценувањето на меѓународните и домашните пазари. Во согласност со концепцискиот модел развојот на туризмот во ова подрачје, во маркетиншка смисла, би требало да ги опфати следните компоненти:

- 1) Анализа на екстерното опкружување;
- 2) Анализа на интерните ресурси;
- 3) Дефинирање на мисијата, целите и патот;
- 4) Формулирање на правилната маркетинг стратегија;
- 5) Развој и стратегија на инструментите во маркетингот (производ, цена, промоција и каналите за продажба);
- 6) Дизајнирање на правилна организација и развој на информационите системи и
- 7) Контрола на севкупната активност.

Ситуациона анализа

Ситуационата анализа, како прв чекор во менаџментот на туристичката дестинација, се состои од анализи за: макро опкружување, пазарите, конкуренцијата и интерното опкружување. Во суштина, може да се разгледува и како: анализа на екстерно опкружување и анализа на интерно опкружување.

Макро опкружувањето подразбира клучни промени, трендови и тенденција во економско, социо–културно, технолошко, политичко, демографско и друго опкружување.

Анализата на пазарот и конкуренцијата треба да пружи збир информации од големината на пазарот, неговата економска сила, потенцијалот и вистинската туристичка побарувачка и сегмент во тие рамки. Истовремено, не помалку значајни за водење на туристичката политика треба да бидат и

¹⁰² Бакиќ, О., Концепциски рамки за управување со маркетинг активностите на туристичката дестинација, Зборник „Управување со туристички дестинации“, стр. 51-57, Универзитет Сингидунум, Белград, 2007.

информациите за конкурентите (т.е. како работат туристичките дестинации во другите земји).

Според тоа, клучни би биле одговорите на следниве прашања:

1. Кои пазари се во центарот?
2. Кои се нашите потрошувачи, односно пазарни цели, т.е. делови од пазарот?
3. Колкав е бројот на потрошувачите (пазарен сегмент)?
4. Кои се економските, социјалните, личните, психолошките, бихевиористички и други карактеристики на потрошувачот/сегментот?
5. Кои се нашите конкуренти и како ја извршуваат туристичката, т.е. работната активност?

Анализата на интерните ресурси треба да се сфати како преглед на сите слаби и јаки точки во рамките на содржината на дестинацијата на туристичкиот производ, т.е. составување на една преглед-листа (во концепциски модел) на компаративните предности и недостатоци во доменот на: атрактивноста (природни, културно – историски, антропогени и сл.), достапност (оддалеченост во географска и економска смисла), услови за престој (елементи за овозможување на основните и други туристички услуги, се мисли на сместување, исхраната, снабдување, забава, разонода, рекреација и др.).

За сето ова корисна е SWOT анализата која што доведува до кореспонденција на изразените **можности** или шанси (O – Opportunities), па предностите на животната средина или **силни страни** (S – Strengths), потоа интерните ресурси, истовремено со забележување на екстерните **закани** (T – Threats) и разгледување и сумирање на интерните недостатоци или **слаби страни** (W - Weaknesses). Впрочем, според овие основи, може да се утврди стратешкиот правец на туристичката дестинација. Преку SWOT анализата се проценуваат севкупните состојби предизвикани од внатрешни и надворешни позитивни и негативни фактори, како и трендовите кои можат да влијаат на подобрување на реализацијата.

Во развојот на маркетиншката конкуренција спрема друга дестинација, како олеснување во остварување на мисијата се применува одреден модел, таканаречен СМАРТ (SMART) принцип¹⁰³, кој изгледа вака:

- Специфичност (Specific),
- Мерливост (Measurable),
- Согласноност (Agreed),
- Реалност (Realistic) и
- Временска ориентираност (Time – Constrained).

Според СМАРТ принцип се одделуваат состојби кои влијаат врз остварување на мисијата. Секоја состојба се обработува посебно, и тоа според специфика, потоа дали истата е мерлива (според туристички, економски и други критериуми), па дали истата е во согласност со планираните цели и мисија, дали реално е остварлива, и периодот на временската ориентираност или реализација.

Дефинирање на мисијата, целите и насоката на маркетинг активностите¹⁰⁴

Мисијата како цел и со улога на дадено географско – туристичко подрачје (туристичка дестинација), може да биде одредена како потреба за излегување на меѓународниот туристички пазар со унапредување на туристичкиот производ. Следи формулирање на целите како фактори за остварување на долгорочна мисија и насоки за реализација на работните цели. Мисијата, целите и насоките, во конкретен случај треба да се постават на реална основа, а за нивна реализација потребно е да се придобијат голем број туристички и други субјекти потребни за развојот на туризмот и стопанството. Истовремено, потребно е да се почитуваат и квантитативните, но особено квалитативните елементи за развој. Врз основа на претходно направената SWOT анализа потребно е да се одговори на две клучни прашања кои, во суштина, ја одредуваат мисијата како и нејзините цели и насоки: каде се наоѓа туристичката дестинација сега и каде сакаме таа да биде во понатамошниот развој?

¹⁰³ Ratko Dobre, Pave Župan Rusković, Mikel Civljak (2004), Menadžment turističke destinacije, Šibenik, str. 100.

¹⁰⁴ Jovan Popesku (2009): Menadžment turističke destinacije, Beograd, str. 41-42

Особено според законот, мисијата треба да се фокусира да биде на меѓународниот пазар, додека фокусирањето на целите на експлоатацијата на туристички ресурси максимално ќе ја признаат употреба на зачувување и подобрување на природните и социјалните средини (првенствено културно – историски наследства, природни атрактивности и сл.), а кај насоките фокусот мора да биде на квалитативните елементи за развој (со умерено зголемување на квантитетите за одделени туристички производи).

Формулирање на соодветна маркетинг стратегија

Голем е бројот на можните маркетинг стратегии. Стратегијата за недиференциран маркетинг, т.е. општо и генерално појавување на пазарот, без согледување на неговите специфичности, не е тој кој што треба да се примени. Туристичката политика би требало да ја примени стратегијата на диференциран маркетинг како и стратегијата за фокусирање (со други зборови да се одберат неколку пазари и неколку сегменти). Корисна за употреба во туристичката политика, во овој контекст, би била матрицата, т.е. портфолиото за производ/пазар, кој ја одредува пазарната атрактивност и местото на производот во базата на поголем број фактори од каде што е потребно да се изнајдат аргументи за конкретната стратегија во туристичката политика. Генерално, можеме да кажеме дека постојат три клучни стратегии за потребата на туристичката политика:

1. Стратегија за сегментирање на пазарот;
2. Стратегија за диференцијација на производот и
3. Стратегија за создавање на имиџот и позиционирањето.

За првата стратегија е јасно дека, по одредени критериуми, мора да се направат помали хомогени групи на потрошувачи и според нив да ги насочат инструментите на маркетинг миксот. Кај другата стратегија потребно е да се извршува постојано комплетирање и диференцирање на туристичкиот производ, така што тој во сите свои елементи (суштински, формирани и зголемени елементи) треба да одговара на однапред дефинираните сегменти. За третата стратегија е важно да се настојува да се изгради имиџ кој ќе одговара на свеста на потрошувачите за тие да разберат дека се работи за атрактивна дестинација во природен, културно – историски поглед. Оваа

стратегија, подоцна, укажува на одговорноста за одржување и подобрување на стекнатите позиции на дестинација во свеста на потрошувачите.

Стратегија за развој на инструментите на маркетинг микс

Уште на почетокот треба да се направи разлика помеѓу туристичките инструменти и инструментите на работната политика (односно, меѓу макро и микро нивоата на управување во туризмот). Во овој контекст доминира фокусот врз производот, цената, промоцијата и каналите за продажба, но на макро ниво (за дестинацијата во целина). Во суштина, се работи за потребата јасно да се дефинира интегрираниот туристички производ (производен микс), како носечки инструмент на маркетингот, потоа дефинирање на ценовниот микс, промоциски микс, како и миксот за каналите на продажба. Исто така, макро нивото обрнува големо внимание на функциите за координација, т.е. создавање оптимална комбинација на инструменти и по хоризонталната и во вертикалната основа. Со други зборови, значи одреден производ во себе да вклучи низа одделени туристички производи на кои им е потребна значајна координација. Тоа важи и за сите останати инструментски перформанси. Правилна оптимална комбинација на макро ниво не е чин, туку процес на усогласување на разни елементи, програми и политики и укажување на заеднички допирни точки за изградба на стратегија кај секој од нив. Потребна е оптимална алокација на ресурсите, а целта би требало да се постигне преку создавање усогласени комплементарни комбинации.

Организациски дизајн и развој на информатички системи

На кој начин ќе се спроведе стратегијата зависи од структурата, т.е. формата која што на најдобар начин ќе овозможи усогласување на различните делови на понудите, со уважување на потребите за чувана природна и културно – историска средина, која ќе придонесе за усогласен и хармоничен развој на туристичката дестинација. Во наши услови тоа би било NTO, т.е. Национална туристичка дестинација (Туристичка организација на Србија TOS), територијална туристичка организација и туристичка организација за единица на локалната самоуправа. Во овие рамки доминираат неколку основни функции на туристичката дестинација како што се: информативно – пропагандна активност, истражување на туристичките пазари, координација на учесниците

на странските туристички понуди, заштита на потрошувачите и заштита на просторот.

Истовремено, овој организациски облик како парламентарен орган (НТО) би требало на стратешко ниво, посебно кај пропагандно – информатичките активности, да примени и ревизија на современите информатички технологии кој на потенцијалните побарувачи ќе им овозможи да ги добијат сите информации за можните резервации и купување на поголем број одделени производи, а ќе им пружи и шанса за добивање и на останати различни информации на потенцијалните корисници (на пр.: инвеститори).

Исто така, државните органи во туризмот (Министерството надлежно за туризам, секретаријати и други органи), на различни нивоа на организација за водење на туристичката политика, би требало, во максимална мера, своите работи да ги постават на што поголема примена на маркетинг и менаџмент и тоа да биде услов за донесување адекватни мерки за кредити, данок, политика на земјата која го стимулира развојот на туризмот.

Контрола на вкупната активност

Оваа активност во туристичкиот менаџмент често се занемарува. Важно е да се разбере не како *post festum* реакција, туку како перманентна контрола на сите маркетиншки и други активности. Потребно е грешките да бидат брзо исправени и да се предупреди за нивното појавување. Секако, овде може многу да помогне примената и развојот на информатичката технологија. Се мисли дека еден разработен информационален систем може да ги има следниве делови: интерно истражување, маркетинг објаснување, истражување на маркетинг и аналитички маркетинг.

7.2. Концепт на маркетинг микс на ниво на туристичка дестинација

Маркетинг концептот претставува развој и примена на маркетинг филозофија, која е компанија или дестинација, како носител на маркетинг активности. Тоа значи дека прифаќањето на маркетинг ориентацијата (филозофија) не е сама по себе доволна, доколку не е преточена во конкретни (практични) потези на дестинацијата, односно на компанијата.

Зајакнување на маркетинг ориентацијата и успешната примена на маркетинг концептот зависи од маркетинг системот (искористување на можностите, поактивното планирање и контрола). На крај, како резултат на сите претходни фази, моделот маркетинг филозофија се објаснува како маркетинг микс, односно како комбинација на инструментите на маркетингот.

Основното прашање при примена на концептот маркетинг микс се однесува на дефинирање на основните инструменти кои ги содржи. Разни автори даваат свои класични инструменти на маркетинг миксот, но за најадекватна се смета поделбата на J. McCarty на четири основни инструменти (**4P**): **производ** (product), **цена** (price), **промоција** (promotion), **канал на продажба** (place). Овие инструменти се меѓузависни и се насочени кон самиот потрошувач.

Една од основните функции на маркетинг миксот се изразува преку неговите влијанија врз обликување слики/поим/имиџ кај купувачите, односно потрошувачите, како на самата дестинација, така и на нејзините производи, односно услуги. Заедничкото делување на инструментите на маркетинг миксот дава таканаречен синергетски, односно зголемен ефект, со кој се придонесува за достигнување на посакуваниот имиџ на дестинацијата, односно за нејзините производи/услуги кај потрошувачите. Таков создаден имиџ претставува облик на согледани производи/услуги од страна на сегашните и потенцијалните потрошувачи и спој со нивните желби и потреби.

Стратегискиот карактер во одлучувањето за дефинирање на маркетинг миксот бара негово постојано прилагодување на промените на пазарот. Турбулентните промени и опкружувања и неможноста прецизно да се предвидат тие промени, многу го отежнуваат остварувањето на долгорочни значајни комбинации на инструментите на маркетинг миксот. Тоа е причината што пристапот за дефинирање на маркетинг миксот мора да биде динамички, односно да служи како основа за постојаното прилагодување на интерните и екстерните промени. Врз основа на тоа, може да се зборува за стратегискиот и тактичкиот дел дефинирајќи го маркетинг миксот и напорите за остварување на оптимални комбинации на неговите инструменти. Тактичките одлуки, кои се засноваат на општите цели на стратегиското планирање, се носат посебно за секој од инструментите во маркетинг миксот. Беше основано, меѓутоа, стратегиските рамки претставуваат насока за дефинирање на долгорочни

комбинации на инструментите на маркетинг миксот, при што се прилагодуваат тактичките одлуки, кои се засноваат на анализа на релативните промени на пазарот и во услови на предвидување. Целта е да се постигне што е можно подобра хармонија помеѓу варијаблата која што дестинацијата може да ја контролира (инструменти на маркетинг микс), и варијабла која се наоѓа надвор од можностите да биде контролирана од дестинацијата (екстерно опкружување).

Дефинирање на маркетинг миксот, односно неговите инструменти, е првата фаза во примена на концептот на маркетинг миксот. Во втората фаза, врз основа на анализата на релевантните фактори, се прави обид да се оствари оптимална комбинација на инструментите, пред сè преку маркетинг програма. Постигнување на саканата комбинација од инструменти на маркетинг миксот врз основа на слични активности за четири системи: маркетинг информационален систем, маркетинг планирање, организација на маркетингот и контрола на маркетингот. Целта на живите системи се манифестира во мониторинг, прилагодување и влијание на факторите на опкружувањето, кои делуваат на создавање оптимална комбинација на инструменти на маркетинг микс¹⁰⁵.

Освен основниот пристап за дефинирање на инструментите на маркетингот, односно маркетинг миксот, укажува дека карактеристиките на туристичките услуги предложуваат друг пристап при примена на маркетингот во туризмот, е основа за пристапот А. Морисон. Овој автор предлага концепт **8P**, наместо стандардниот 4P:

А. Производ (product);

Б. Луѓе (people), вработени и клиенти (потрошувачи), заради влијанието на изгледот, обученоста и мотивацијата на вработените, квалитетот на услугите и заради меѓузависноста помеѓу давателите и корисниците на услуги во процесот на купопродажбата;

В. Пакување (packaging) – комбинација на поврзани и комплементарни услуги со едноставна услуга по едноставна цена;

Г. Програмирање (programming) – развој на посебни активности, настан или програма за да се зголеми бројот на потрошувачи туристи;

¹⁰⁵ Jovan Popesku (2009): Menadžment turističke destinacije, Beograd, str. 44-46.

Д. **Дистрибуција** (place);

Ѓ. **Промоција** (promotion);

Е. **Партнерство** (partnership) – заеднички маркетиншки активности комплементарни организации во туризмот и

Ж. **Цена** (pricing).

7.3. Формирање на туристички производ

Прашањето за дефинирање на туристичкиот производ е едно од најконтроверзните во рамките на маркетинг концепција во туризмот. Основата за пристап на овој проблем треба да претставува основна цела на маркетинг концепцијата – задоволување на потребите на потрошувачите. Ако тоа го поставиме како центар на внимание, тогаш разликата помеѓу стоката и услугата станува помалку значајна. И во едниот и во другиот случај битно е тоа дека клиентот има корист од користење на производот, односно користење на услугата.

Ги задоволуваат туристички потребите изразени во конечна форма како збир на сите квалитативни промени кои се стекнува со турист од искуство што произлегуваат од патувањето (физичка и ментална реакција, зголемување на знаењето, разбирање, општественост, самооценување и статус). Фактот дека туризмот се означува како економска категорија, пред сè преку чинот на туристичко трошење, како и содржината и специфичните потреби на туризмот, укажуваат на тоа дека дефинирањето на туристичкиот производ од гледна точка на купувачот/потрошувачот мора да биде во прв план.

Прифаќајќи дека туристичкиот производ претставува збир на различни предности, добра и услуги кои служат за задоволување на потребите на туристичките потреби на купувачот за време на неговото патување и престојот во земјата, се земаат за неопходни, од гледна точка на маркетингот во туризмот, се дели туристичкиот производ на делумен (парцијален) и обединет (интегриран). Со ова се подразбира дека формирањето на туристичкиот производ може да се набљудува од аспект на купувач/потрошувач и од аспект на производител/давател на услугата.

Обединет (интегриран) туристички производ подразбира поставување на производот на нова конкретна туристичка дестинација и потекува од потребата, барањето и желбата на потрошувачот – туристот. Рамката на тој начин дефиниран туристички производ го прави постојниот туристички производ и потенцијалот на сите економски и некономски активности кои ќе бидат вклучени во исполнувањето на потребите на туристите. Посебно значење имаат факторите на атрактивните туристички понуди, пред сè природни.

Обединетите туристички производи, според тоа, би претставувале спој на следниве основни елементи:

А. Атрактивна дестинација – опфаќа природни и социјални погодности во рамките на дестинацијата и главно влијае на конкретниот избор на дестинација – природни, културни и социјални активности. Се мисли дека т.н. изворни фактори, културно – историско наследство, клима, флора, фауна, антропогени фактори и др.;

Б. Услови за престој и услуги во дестинацијата – опфаќа објекти за сместување и исхрана, како и сите останати погодности кои го овозможуваат туристичкиот престој и дестинација (локален транспорт, спортски активности, трговија и останати услуги);

В. Пристапност до дестинацијата – подразбира оддалеченост на дестинацијата во однос на пазарите која се изразува во трошоци, брзината и удобноста додека да се пристигне до дестинацијата (инфраструктура, опрема, оперативни фактори и државна регулатива во областа на сообраќајот).

Основниот проблем во врска со обединетиот туристички производ, се однесува на потребата да се координираат деловите на различните учесници, пред сè на носителите на парцијалните туристички производи, со цел да се задоволат потребите на купувачите. Здружувањето на нивните посебни интереси е многу сложен и посебен пристап. Основната цел би требало да биде координација на политиките на авторите на парцијалните туристички производи, кои во суштина имаат одлучувачко влијание во процесот на одлучување на туристот за туристичкото патување.

Специфичноста на обединетиот туристичкиот производ произлегува од вклучувањето на функции во атрактивни туристички дестинации во производот (природни и социјални фактори), што подразбира изразување на т.н. конверзни

функции во туризмот. Под конверзни функции во туризмот се подразбира делување на туризмот кое овозможува многу добра, кои немаат својство на стоки и не одговараат на прометната вредност, ги вклучува во економски процес и проток. Според тоа, од непредвидени категории преминуваат во предвидени ресурси и фактори. Овие фактори ја доведуваат појавата до т.н. туристичка рента.

Делумен – парцијален туристички производ претставува производ на индивидуални туристички компании (туристички агенции, хотели, сообраќајни компании), кои самостојно или преку посредник нудат туристички понуди. Тие служат само за делумно задоволување на потребите на туристите. Свкупно задоволувањето на потребите на туристите може да се оствари само преку интегриран производ, односно обединет производ на туристичката дестинација.

Авторите на делумниот туристички производ мора да бидат свесни за хармониските врски кои туристите се обидуваат да ги најдат на релација парцијални творци производи – опкружување – инфраструктура. Тоа е значајно од две причини: прво, како природно е изграден да ја одредува атрактивноста на глобалната рамка за можен асортиман на производи и, второ преку инсталација на посебни туристички производи нивното претворање во економски добра, што се одразува во повисока можна (ако дестинацијата е атрактивна) или ниска цена (ако дестинацијата и не е толку атрактивна).

Наведеното набљудување на туристичкиот производ подразбира дека ниту поединечниот давател на понудата, ниту туристичката дестинација не нудат само еден производ, туку повеќе производи кои се применуваат во т.н. произведен микс или асортиман. Во рамките на асортиманот битна е неговата ширина (различните врсти на производи и производни програми), длабочината (просечен број производи во рамките на секоја група или врска на производи) и конзистентност (степен на меѓусебна поврзаност на различни аспекти од асортиманот).

Асортиманот на производи можно е релативно прецизно да се одреди за компаниите во областа на туризмот (на пр., видови аранжмани на туристичките агенции во хотелите, видови туристички места, сезони и др.). Од друга страна, секој турист во дестинацијата самостојно формира производ во туристичката дестинација, во рамки со своите потреби и желби. Тоа го усложнува процесот на дефинирање на производот на дестинацијата и подразбира дека

производниот микс/асортиман производот дестинација може да се третира како комбинација од асортимани на поедини туристички компании со оглед на географското подрачје.

Концептот на животниот циклус на производот вообичаено се третира како многу важно аналитичко средство за планирање на развојот на производот и негово асимилирање кај потребните купувачи, односно како значајно средство во процесот на стратегиско и маркетинг планирање. Во случајот на туристички производ, потребно е да се прави разлика помеѓу животниот циклус на обединетиот туристички производ (туристичка дестинација) и делумниот туристички производ. Во овој однос треба да се истакне дека животниот циклус на производот на туристичката компанија непосредно зависи од фазите во животниот циклус на туристичката дестинација во која се формира, но повратно делува.

Животниот циклус на интегрираниот туристички производ се нарекува евалуациски циклус. Причината за користење на овој термин произлегува од основните карактеристики на туристичкиот производ, пред сè значењето на просторот како негов елемент, и од неможноста за негово целосно елиминирање од туристичкиот пазар. Впрочем, туристичката дестинација која се наоѓа во процес на опаѓање, може да го користи пристапот за подмладување, односно да промени некои од елементите на интегрираниот туристички производ, првенствено условите за престој. Тоа може да биде направено, на пример: со воведување на специфични објекти (казино во Atlantic City, Scheveningen), или атрактивни неискористени ресурси (на пр.: посебни програми за зимски спортови, пешачење, јавање и др.). Еден од примерите е и програмата Чигота која придонесе Златибор, како туристичка дестинација, значително да си ја поврати позицијата и реномето на туристичкиот пазар.

Еден од најшироко прифатени пристапи за развој на туристичката дестинација е обликувањето на R. W. Butler. Според тој модел туристичките дестинации поминале низ еволуционен циклус кој се состои од 6 фази¹⁰⁶:

- А. Фаза на истражување;
- Б. Фаза на вклучување;

¹⁰⁶ Jovan Popesku (2009): Menadžment turističke destinacije, Beograd, str. 47-50

- В. Фаза на развој;
- Г. Фаза на консолидација;
- Д. Фаза на стагнација и
- Ѓ. Фаза за опаѓање или подмладување.

Фазата на истражување се карактеризира со мал број посетители кои ја откриваат дестинацијата со индивидуални аранжмани, без учество на туристичката агенција или друг посредник. Не постојат или недостасуваат туристички објекти и инфраструктура, поради тоа е ограничен бројот на посетители, како и заради пречката во достапноста на дестинацијата (лоша сообраќајна врска). Контактот на посетителите со локалните граѓани е цврст, но вкупниот впечаток на туризмот на дестинацијата е мал.

Фазата на вклучување е обележена со поголем обем туристи. Локалната заедница почнува да се прилагодува на развојот на туризмот и се зголемува бројот на локалната иницијатива за развој на туризмот. Јакнат иницијативите за обезбедување на инфраструктура. Се воочува сè поголем сезонскиот туристички промет.

Фазата на развој го карактеризира развојот на туристичката инфраструктура, појава на прецизно дефинирани и постојани сегменти на пазарот, поткрепен врз основа на промотивни активности. Бројот на туристите во периодот на главната туристичка сезона го надминува бројот на населението. Брзо се смалуваат локалното учество и локалната контрола над развојот. Се појавуваат почетоците на постепено деградирање на условите за престој.

Низ **Фазата на консолидација** се намалува стапката на зголемување на бројот на посетителите, иако нивниот апсолутен број и понатаму се покачува, значително го надминува бројот на населението. Се развиваат туристички/работни центри како посебни целини во рамките на дестинацијата. Во развојот интензивно се вклучуваат разновидни туристички и останати компании. Видливи се локалните напори во целта да се продолжи сезоната и прошири пазарот. Најголемиот дел на локалната економија е врзана за туризмот.

Во рамките на **Фазата на стагнација**, дестинацијата веќе не е во мода иако има препознатлив имиџ. Достигнат е максималниот број туристи со максимално искористување на сите капацитети, што предизвикува економски,

социјални и еколошки проблеми. Честа е промената на сопствениците на објектите, ретка е изградбата на нови објекти, со зголемување на локалната власт над објектите.

Завршувањето на евалуацискиот циклус подразбира избор помеѓу два пристапа. Прво, заради опаѓањето на бројот на посетители и понатаму се намалува пазарот, дестинацијата не е способна за борба со конкуренцијата и таа влегува во **Фаза на опаѓање**.

Одговор на Фазата за стагнација може да биде воведување на нови изградени активности, ангажирани за до тогаш неискористени ресурси или реновирање на постојните објекти. Ова фаза се нарекува **Фаза на подмладување** на туристичката дестинација.

Од секоја од фазите на животниот циклус на производот, односно на еволуцискиот циклус на туристичката дестинација, можно е да се користат одредени стратегиски опции во цел на ситуацијата или одржување на позицијата на пазарот, односно подобрување на конкурентска предност.

Не е возможно прецизно да се одреди, ниту траењето на целокупниот животен циклус на производот ниту должината на поедини негови фази. Оваа констатација посебно се однесува на туристичкиот производ, како на интегрираните така и на парцијалните облици поради нивната структура која не овозможува доволно валидни соопштенија во врска со примената на овој концепт. Посебен проблем се јавува во врска со дефиницијата на поедини фази на животниот циклус и одредување на критичните точки помеѓу нив.

7.4. Цената како инструмент од маркетингот на туристичката дестинација

Важноста и местото на цената во рамките на комбинацијата на инструментите на маркетинг миксот варира во зависност од нивото на предвидена развиеност, предвидените активности и фази во социјално – економски развој. Невозможно е, меѓутоа, да се генерализира тенденцијата за уредување на местото за цената во рамките на комбинацијата на инструментите на маркетинг миксот. Ова прашање го разгледувале повеќе истражувачи во долг период. Од споредувањето на добиените резултати може

да се заклучи дека поволните услови за предвидување влијаат на повеќето значајни неценовни инструменти на маркетинг миксот (производ, промоција и канал за продажба). Во периодот на инфлација, стагнацијата на економскиот развој и неговите деловни фактори од опкружувањето на цената добиваат на значајност. Конкретната позиција на цените во рамките на комбинација на инструментите на маркетинг миксот зависи од делување на бројни специфични фактори, кои во секој поединечен случај одредуваат можност и начин на комбинирање на стратегиски променливи.

Важноста на цените, како инструмент на маркетинг миксот, произлегува од особено барање на понудата на туристичките пазари. Како посебна значајна треба да се истакне еластичноста на туристичките пазари, како и нееластичноста на туристичките понуди. Осетливоста на туристичките барања на промените на цената првенствено зависи од мотивот за патување (работен или чисто туристички), како и од конкретните врски на производи и услуги и нивните места во вкупната структура на туристичкиот трошок на секој поединец. Посебен аспект на ценовната еластичност на туристичките барања се однесува на меѓувалутарните односи и користење на промени на курсните валути во целосниот стимулиран странски туризам (пред сè девалвација на националната валута)¹⁰⁷.

Можат да се издвојат следните карактеристики на туристичките пазари, посебно производите, каде компаниите влијаат на цената како инструмент на маркетинг миксот:

- Висока ценовна еластичност најважен сегмент на туристичкиот пазар;
- Долг временски интервал помеѓу одлуките за цените и продадените производи (посебно кај организаторите за патување);
- Немоžност од формирање залиха, така што посредниците не се делат од произведувачкиот ризик за непродадените капацитети и тактичките одлуки за цените;
- Голема веројатност за појавување на непредвидени појави, но има важни краткорочни функции за поедини значајни елементи за формирање на цената (цената на нафтата, курсна валута);

¹⁰⁷ Jovan Popesku (2009): Menadžment turističke destinacije, Beograd, str. 50-52.

- Висок степен на сигурност дека главниот конкурентот ќе прибегне кон тактичко намалување на цената кога понудата е надвор од побарувачката;
- Можност од појава на војна на цените, што може да придонесе да се намали или да исчезне краткорочно профитот;
- Широка државна регулација, посебно во областа на сообраќајот, која ги вклучува елементите за контрола на цената;
- Потреба за сезонско формирање на цени, заради краткорочните фиксни капацитети;
- Високо ниво на психолошко вклучените купувачи, според што цената може да биде симбол, статус, вредност;
- Високи фиксни трошоци поттикнуваат и оправдуваат краткорочно намалување на цената на непродадените капацитети.

Следниот важен аспект на проучување на цените, како инструмент на маркетинг миксот во туризмот, се однесува на разликите меѓу стратегиско и тактичко набљудување и користење на цената. Тактичкиот, односно краткорочниот аспект на формирање на цената подразбира остварување на следниве цели: а) парирање на постоечката конкуренција, б) обесхрабрување на нови конкуренти, в) одигрување на клучните приходи, г) брз прилив на готовина, д) привлекување нови купувачи посредници и агенти, е) користење на слободни капацитети и е) намалување на прекумерните барања. Како цели на стратешки пристап формираната цена може да се означи како: а) остварување на целниот удел на пазарот, б) стратегиско одредување на цената на различни пазари, в) отстранување на конкуренцијата од клучните пазари.

Поделбата на наведените две нивоа образование, цената произлегува од деловно споменатите особености на туристичкиот пазар. Во првиот случај станува збор за цената како средство за остварување на стратегиски маркетинг цели, кои се однесуваат на позиционирање на производот, остварување на договорната природа, како и целите на компанијата (раст, дел на пазарите, ниво на профит и др.). За стратегиски цени можат да се сметаат оние кои се знаат однапред и се релевантни на публикации. Тактички аспект на формирање на цената подразбира нивно ниво кое овозможува рационално управување со туристичките компании на краткорочен период (на месец, недели или денови). Многубројни се примените за тактичко прилагодување на

нивото на цените во краткорочен период, особено на најважните и најосетливите туристички пазари. Се работи за разновидни распродажби на туристичките производи, за да биде одржан деловниот економски обем и предупредување од негативните ефекти заради неискористеноста на капацитетот. Со ова важно е постојано да се одржува и стимулира побарувачката.

Потребата за ваков пристап од образовна цена произлегува од деловната карактеристика на туристичките пазари како и пазарните услуги – истовремено процесот за произведување и трошење на услугите и неможноста за нивно складирање. Додека работат туристичките компании мораат да имаат предвид, пред сè, стратегиски планови и на таа основа да формираат цени на производите. Краткорочните услови на турбулентниот туристички пазар можат да бараат и тактичко прилагодување на нивната цена, која е силно средство за одржување и подобрување на конкурентската позиција на пазарот.

7.5. Промоција на туристичката дестинација

Промоција, односно туристичкото комуницирање, ги претставува сите активности кои имаат за цел да го олеснат и забрзаат прифатениот производ или услуга од страната на купувачот и потрошувачот, односно претставува една од битните претпоставки како размена на односите на купопродажниот процес¹⁰⁸.

Основната улога на промоцијата како инструмент на маркетинг во туризмот, се манифестира како обезбедување на одговорното ниво на побарувачката врз основа на создавањето позитивен став спрема производите и услугите. Во суштина, станува збор за масовно комуницирање помеѓу производителот и потрошувачот, според кој, предмет на комуницирање е размена на информации кои можат да ја истакнат продажбата на туристичкиот производ и услуга.

Донесувањето одлука за купување на туристичкиот производ е друг процес во кој промоцијата има посебен дел. Затоа, носителите на маркетинг

¹⁰⁸ Jovan Popesku (2009): Menadžment turističke destinacije, Beograd, str. 52-60.

активностите во туризмот битно е да го разберат однесувањето на потрошувачите, како и самиот процес на купувањето. Процесот на одлучување на туристот да го купи туристичкиот производ е невообичаен заради делувањето на некои чинители:

- Не постои материјално враќање на инвестицијата во туристичкиот производ – користење на туристичкиот производ резултира со искуство, а не поседување на нешто – стока (сувенири, подароци);
- Трошоците се често многу значајни – обилни во однос на некое друго потрошно добро;
- Купувањата не се спонтани, туку однапред планирани, посебно во однос на трошоците. Тоа се однесува на изборот на дестинацијата, видот на сместување и начинот на превоз;
- За разлика од многу други производи во случај на туристичкиот производ туристи го посетуваат местото на производство, односно производот не се транспортира како потрошувачот.

Улогата на промоцијата како облик на комуницирање, односно информирање на потенцијалните потрошувачи во разните фази во процесот на донесување одлуки за туристичките патувања е повеќе значајна:

А. Ги поттикнува луѓето кои имаат желба за туристичко движење да се вклучат со нивни посебни очекувања и да ја развијат нивната фантазија;

Б. Влијае на изборот на конкретниот интегриран или парцијален туристички производ;

В. Помага во изборот на обезбедување на релевантни информации за географски, историски, културни и други карактеристики за туристичката дестинација;

Г. Рационализира, потврдува или ја легитимира самата одлука за изборот на туристичката дестинација.

Примарниот фокус на промоцијата кој влијае на донесување на основните одлуки (да се вклучите или не во туристичките патувања) и на изборот на конкретните туристички дестинации се заснова на фактот дека поголемиот број од потенцијалните туристи прво одлучуваат за туристичката дестинација (бараат интегриран туристички производ), а после тоа го избираат производот на поедини туристички компании.

Обликување на програмата на промотивни активности

При планирањето и создавањето на програма на промотивните активности во туризмот потребно е јасно да се издвојат основните фази на тој процес. Во рамките на првата фаза – **Анализа на ситуацијата** – потребно е со истражување да се дефинираат основите за утврдување на приоритетните пазарни сегменти и целите и стратегијата на промоцијата. Основната анализа во оваа фаза, ги претставува општите цели и маркетинг целите на туристичката дестинација. Според тоа, со истражувањето сакаат да се добијат податоци во врска со карактеристиките на туристичкиот пазар, туристичката побарувачка (посебно нејзината еластичност), самиот туристички производ, конкуренцијата, условите за предвидување и др. Како посебно значење треба да се издвои истражувањето на карактеристиките на пазарот и туристичкиот производ, односно неговиот имиџ на туристичкиот пазар. Истражувањето на овој феномен го покажува мислењето или сликата за производот кој го нуди производителот и кој го имаат потрошувачите и, многу често, значително се разликува. Затоа, произведувачот треба да ја запознае душата на купувачот и на адекватен начин да ја презентира.

Дефинирање на приоритетните пазарни сегменти може да се одделат на многу важни критериуми. Често, корисниците на концептот ја истакнуваат во прв план сегментацијата на пазарот на основа на корисниците, односно ги одредуваат целите на сегментот во однос на употребената вредност на туристичкиот производ. Основните претпоставки за примена на овој пристап го одредуваат приоритетниот пазарен сегмент, а тоа се: а) постојани слични карактеристики на побарувачката, односно оценка дека туристичкиот производ обезбедува слични намени и б) постојани разлики во карактеристиките на побарувачката помеѓу група на потрошувачи со разните набљудувања кои се користат. Општиот пристап на сегментација на пазарот, според овие критериуми, опфаќа две основни фази: создавање на пазарен сегмент и негово тестирање. Во фазата на создавање на пазарен сегмент прво се утврдува што поголема листа на атрибути кои се врзани за одреден туристички производ, а потоа се утврдува мислењето на испитаниците за реалната важност на секој атрибут кој се наоѓа во предложената листа. На тој начин, со добиените податоци кои служат како основа за да се насочи групата спрема истите или сличните атрибути – користејќи го туристичкиот производ.

Одредување на целите на промоцијата е посебно важно затоа што непосредно влијае на можноста за утврдување на ефектите за промотивните активности. Независно од начинот на одредување на целната промоција, нејзината задача се состои од обезбедување на влијание на потенцијалните потрошувачи како би се подготвиле за купување на производот, што е конечен, но и основен за целна промоција.

Носителите на промотивни активности во туризмот имаат на располагање два основни вида на стратегии: **стратегија на туркање/наметнување** (push стратегија) и **стратегија на привлекување** (pull strategy). Основен критериум за овие две поделби на стратегија е насоченоста на промотивните активности – спрема членовите на каналот за продажба (стратегија на туркање) или спрема конечните потрошувачи (стратегија на привлекување). Битни чинители кои го условуваат преовладувањето спрема една од овие стратегии се: карактеристиките на општата ситуација во кои е потребно да се донесе одлука за изборот на стратегијата, големината на промоцискиот буџет, фазите на животниот циклус на производот, фаза на подготвеност на купувачите да купат, општи карактеристики на самиот производ, поставување на производот во однос на каналите за продажба и др. Вообичаено е, меѓутоа, посебно при работата на туристичките пазари, корисниците да ги комбинираат наведените стратегии, со давање посебна важност на елементите на одделени стратегии.

Како вид на стратегија, промотивните активности во туризмот можат да се издвојат со т.н. техники, т.е. тврда и мека продажба. Тврдиот пристап на продажба се одликува со агресивно убедување на потенцијалните купувачи со цел нивно запознавање, прифаќање и користење на производот. Мекиот пристап на продажба се заснова на софистициран начин на пресметката на потрошувачите. Разликата помеѓу овие видови стратегии е резултат, пред сè начин на запазени карактеристики на производот, пред сè од страна на потенцијалните купувачи.

Утврдување на вкупниот промоциски буџет е една од критичните одлуки во процесот на обликување на програмите за пазарно комуницирање во туризмот. Тоа се донесува на основа на посебните примарни методи, кои произлегуваат од динамичната анализа на чинителите кои се релевантни за

одредување на местото и улогата на промоцијата во однос на останатите инструменти на маркетинг миксот.

Наведените фази во дефинирањето на програмата за промотивни активности во туризмот претставуваат основа за утврдување на неговата конкретна содржина, односно комбинација на активностите кои ја прават промоцијата или комуникацискиот микс во туризмот (туристичка пропаганда, односи со јавноста, унапредување на продажбата, лична продажба и директен маркетинг). Во однос на видовите и обликот на активностите на промотивните активности во туризмот се разликуваат во однос на другите рамки и активности. Меѓутоа, карактеристиките на туристичките пазари и целокупната работа во туризмот, укажуваат на посебен тип комбинации на поедини активности во рамките на промоцискиот микс, како и неговата специфична содржина. Обемот и структурата на промоцискиот микс во туризмот битно зависи од големината, улогата и значењето на носителите на промотивните активности на туристичките пазари.

Облици и видови на промотивни активности

Обемот и структурата на промоцискиот микс во туризмот битно зависи од големината, улогата, и значењето на туристичката дестинација како носители на маркетинг активностите во туризмот. Основните елементи на пазарното комуницирање, односно промоцискиот микс во туризмот се:

1. Туристичка пропаганда;
2. Односи со јавноста и публицитетот;
3. Унапредување на продажбата;
4. Лична продажба и
5. Директен маркетинг.

Без разлика во кој облик е пазарната комуникација, односно промоција, потребно е да се спомене дека формулирањето на основниот пристап на водењето на промотивните активности подразбира давање на одговори на следните прашања:

1. **На кој да се упати порака?** - Го дефинира целниот аудиториум. Целниот пазар, односно аудиториум, може да направи целните групи на туристи, посредници во продажбата, т.е. во каналите за продажба, да донесат одлука и влијание на поединци/групи, претставници на

медиумите, вработени во туристичките компании, локалното население и други типови на јавност;

- 2. Што се сака да се постигне?** - Одредување на целната промоција.
Можат да бидат дефинирани повеќе цели на кои било облици на промотивни активности: создавање имиџ дестинација, позиционирање, остварување корист, понуда за решавање на проблемите на потенцијалните купувачи, свесност, промена на ставовите, движење на акција и др.;
- 3. Што да се каже?** – Одредување на тема за обраќање на целиот пазар, позиција која секоја туристичка дестинација сака да ја заземе, дефинирање на потребите, односно ветувањата кои треба да се дадат на целиот аудиториум. Темата на обраќање, во суштина, е клуч на идеја или замисла која со порака сака да се пренесе на потрошувачите;
- 4. Како тоа да се каже?** – Обработката на пораката која јасно ќе ја пренесе идејата/замислата на целиот аудиториум. Во оваа фаза се одредува содржината на пораката (изборот на текстот, симболот, графичкото решение и др.), начинот на обраќање на аудиториумот е избор на порака (како пораката да се изнесе пред јавноста);
- 5. Каде тоа да се каже?** – Избор на медиуми за пренесување на пораката, односно канали за комуницирање. Каналите за комуницирање можат да бидат лични (лице во лице, пред публика, телефон, факс, пошта) и општи/посреднички (средства за масовно комуницирање – штампа, радио и телевизија). Треба да се напомене дека носителите на процесите за комуникација сè повеќе ги користат информационите технологии и промотивните активности, пред сè Интернетот;
- 6. Колку пари треба да се издвојат?** – Утврдување на промоциски буџет подразбира избор на методи за утврдување на буџетот, како и прераспределба на буџетот на поединечни облици на промоцијата;
- 7. Дали сето тоа е добро направено?** – Одредувањето на механизми за примена на контрола. Целта на ова фаза е добивање податоци за тоа дали промотивната акција се спроведува според планот и за тоа какви се ефектите од пораката за јавноста, за да може да се сознае дали пораката е запаметена и сфатена, какви се ставовите спрема дестинацијата и нејзината улога по примената порака, какви биле пред тоа и др.

Наведените прашања, односно одговори, претставуваат основа за корисниците од секој облик на пазарното комуницирање, односно промоцијата во туризмот.

Организирање на промотивните активности

Една од основните специфичности за примена на маркетингот во туризмот потекнува од постоењето на повеќе носители на маркетинг активностите. Како основни носители се истакнуваат туристичките компании (микро ниво) и организациите кои го координираат развојот на туризмот (макро ниво – држава, регион, туристичко место). Оваа важност во примена на маркетингот посебно се однесува на организирање на активностите на пазарната комуникација.

Поделбата на надлежности и специфичното организирање на туризмот на макро и микро ниво претставува битен предуслов за поделба на одговорностите и управувањето на развојот на туризмот. Активностите на макро ниво, кои можат да работат преку одговорните органи и институции, се сметаат за конзистентна марка на маркетинг туристичките дестинации. Имајќи го предвид претходното размислување, во кое се укажува на поголеми туристички влијанија при купувањето, карактеристичните туристички дестинации, јасно е дека маркетинг активностите, посебно пазарното комуницирање, организирани на макро ниво, битно влијаат на активностите на самите туристички компании.

Националната туристичка организација (НТО), во повеќето развиени туристички земји во светот претставуваат основен облик на организирање и врска со маркетингот на земјата како туристичка дестинација. Тоа посебно се однесува на користење на промоцијата како инструмент на маркетингот. Секогаш треба да се има предвид дека на успехот на маркетинг активностите НТО битно влијае на следниве чинители:

- А. Маркетинг активностите се само еден од факторите кои делуваат на остварување на ефектите во рамките на туристичката дестинација;
- Б. Маркетинг активностите на НТО се само дел од вкупните активности во врска со маркетиншкото одредување на дестинацијата и
- В. Само мал број на НТО е вклучен во директната продажба на производи за потрошувачите

НТО имаат на располагање два основни пристапа:

- Користење на само еден од инструментите на маркетинг микост – промоција, односно пазарна комуникација и
- Примена на стратегија за маркетинг поддршка.

Корисниците на првиот пристап на НТО ги организираат своите активности само на општи туристички пропаганди и останатите традиционални облици на промотивни активности. За основна цел се има адекватното позиционирање на туристичката дестинација на пазарот, односно создавање на одреден имиџ со цел диференцирање спрема конкуренцијата. Примената на овој пристап може да се оцени според гледна точка на остварените вкупни, проширени цели на маркетинг активностите на макро ниво.

Дефинирањето на местото кое одговара за НТО во рамките на организирање на туризмот на макро ниво, бара широк обем на маркетинг активности, односно примена на пристап кој може да се нарече маркетинг поддршка. Суштината на оваа ориентација се изразува во воспоставаните соодветни врски и стандарди за туристичките и останати компании. На тој начин, најпотполно се одржува примена на маркетингот во туризмот, кој произлегува од потребата за посебно организирање и примена на маркетинг активностите на микро и на макро ниво.

Како основни претпоставки за примена на овој пристап можат да се издвојат:

- Постојење на посебни цели, кои произлегуваат од политиката на државните органи и можат да бидат изразени во економски, социјални и еколошки термини, односно како маркетинг цели;
- Постојење на голем број туристички подрачја, производи и сегменти во рамките на дестинацијата, од кои некои се во фаза на раст, а некои во фаза на опаѓање. За секое од нив е врзан различен приоритет со различни последици и односи за остварување на целите кои произлегуваат од политиката на државните органи;
- Недоволно средства на НТО за остварување на сите маркетинг задачи, што значи селекција и избор на приоритет.

Овој облик се заснова на широка соработка помеѓу НТО и целокупните туристички компании. Со остварување на овие соработки може да се исполнат делувања на разни чинители, од кои посебно се издвојуваат:

- Силно делување на конкурентскиот амбиент на туристичката компанија, која тежнее кон остварување на профитот и растот за можен бирократски пристап, односно не конкурентско однесување од страна на државните органи и НТО;
- Непостоење на силни врски помеѓу туристичката компанија поради некои ситници и конфликти – тоа се изразува, пред сè, преку, недоволната активност на асоцијацијата на туристичката агенција/организаторот на патувања, што ги прави слаби партнери;
- Обемот на комуницирање и разбирање меѓу туристичките компании и нивните асоцијации, од една страна, и НТО и државните органи од друга страна;
- Процена на туристичката компанија за вистинската заинтересираност на носителите на маркетинг активностите на макро план и со конкретни резултати за поддршка на развојот на туризмот и самата туристичка компанија;
- Социјална одговорност на туристичката компанија.

Решавањето на овие и другите прашања кои се јавуваат во односот помеѓу туристичката компанија и НТО, како и другите органи и организации на макро ниво, битно ги претставуваат ефектите на маркетинг активностите на макро и микро план.

Посебен сегмент на маркетинг активностите на НТО треба да биде насочување кон т.н. интерен маркетинг на ниво на туристичката дестинација. Во суштина, станува збор за прифаќање на фактот дека е задоволена потребата кај туристите, чиј успех во крајна линија зависи од ставовите на сите поединци и организации кои на посреден или непосреден начин одговараат на доживувањето, односно искуствата на туристот. Како една од најспецифичните форми во маркетингот се издвојува комуницирањето со населението во дестинацијата, презентирање на важноста за развојот на туризмот за севкупниот социо - економски развој, како и за подигање на квалитетот на животот. Овој облик на активности би придонел за подобро образование на населението, како и запознавање со сопствените туристички ресурси, што би влијаело на развојот на домашниот туризам, како и на образовна работна сила за потребите на туризмот.

NTO, како и другите туристички организации, треба да ја засноваат својата активност на ускладување на интересите со компаниите кои се насочени на работа на туристичките пазари. Оваа соработка битно го предодредува успехот на целокупниот систем на пазарното комуницирање во рамките на туристичката дестинација, како и ефектите на маркетинг активностите на макро и микро план. Важно е да се истакне дека во иднина ќе има сè помалку давање на општи информации за туристичките дестинации на потенцијалните потрошувачи. Развојот на информатичкиот систем во туризмот ќе влијае на насочување на поголем број потрошувачи за добивање на потребните информации, непосредно комуницирајќи со помош на информатичките системи, а не со класични облици на пазарно комуницирање. Од друга страна, ќе се зголеми значењето на заедничките активности на NTO и туристичките компании со цел создавање на производ кој на најдобар можен начин може да ги задоволи потребите на пазарните сегменти и заедничката промоција на таквите производи и основа за истражување на добивање на цена и избор на канал за продажба.

8. ТУРИСТИЧКИ ДЕСТИНАЦИСКИ КЛАСТЕР

8.1. Кластерите како специфична форма за поврзување во туризмот

Претходните разгледувања не доведуваат до заклучок дека туристичките региони/дестинации можат да ја зголемат конкурентната предност ако компаниите и институциите кои работат во сродните области пронајдат оптимален начин на поврзување, со користење на синергиски ефект на нивните комбинирани искуства, за заеднички да ја зголемат својата конкурентна предност преку обезбедување дополнителна вредност за потрошувачите.

Концептот на кластери бил воведен од страна на М. Портер заклучувајќи, врз основа на анализа на меѓународната конкурентност, дека водечките извозни компании не работат изолирано, туку како дел од пошироката група на комплементарни компании, кои се успешни меѓународни претставници. Овие групи на поврзани компании се нарекуваат кластери и се извор на конкурентна предност на големи извозници - растот на продуктивноста врз основа на размена на информации и споделување на ресурси, како и раст на иновации - базирани на брза размена на идеи и технолошки сознанија. Врз основа на ова, Портер ги дефинира кластерите како „географско насочена група на меѓусебно поврзани компании и институции во одреден сектор, која ја врзуваат единство и комплементарност”¹⁰⁹.

Концептот на кластери е развиен врз идеите на индустриската област на мали занаетчиски претпријатија, центри на висока технологија или агломерација на финансиските институции.

Табела 9.: Основни димензии на кластерите

Географски рамки	Простор
Ширина	Хоризонтална поврзаност
Должина	Вертикална поврзаност
База на активности	Синџир на создавање на дополнителни вредности
Потенцијален пораст	Надворешна побарувачка во однос на интерна конкурентска сила
Иновациски капацитети	Производи, технологии, дизајн, менаџмент

¹⁰⁹ Porter, M. E., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, pp. 8, 1990.

Конкурентска позиција	Локално и глобално
Управувачка структура	Во однос на конкурентските барања
Сопственичка структура	Домашни и странски

Кластерите вклучуваат географска концентрација на меѓусебно поврзани компании, специјализирани добавувачи, даватели на услуги, компании ангажирани во слични активности и релевантни институции (како што се универзитетите, агенции за стандардизација и стручни здруженија), кои во некои области се натпреваруваат, но, исто така, соработуваат. Темелот на кластерите се неговите претприемачи, менаџери и иноватори кои работат во сродни меѓусебно поврзани компании. Кластерите можат да имаат различни форми во зависност од големината на развојот, но повеќето вклучуваат производители на конечните производи или услуги; добавувачи на специфични инпути, компоненти, машини и услуги; финансиски институции и компании во сродни индустрии¹¹⁰. Целта на поврзани компании на пазарот во кластери не е само да се создадат нови производи, но, исто така, и реализација на додадена вредност по единица производ, што им овозможува понатамошен раст и развој на пазарот.

Кластерите претставуваат и специфична форма на поврзување на претпријатијата, со тоа што се учесници во кластерски поврзани ланци на вредности. Концептот на кластери е уште посложен од „едноставно“ хоризонтално поврзување, во кое компаниите кои оперираат на пазарот со едни исти финални производи и припаѓаат на една иста индустрија, се здружуваат во области како што се развој, промотивни програми, заедничка маркетинг политика или политика на купувањето. Мошне често кластерите претставуваат меѓусекторски (вертикални и/или хоризонтални) мрежи, кои се креирани од страна на различни дополнителни компании, кои се карактеризираат со својата специјалност во одредени сегменти или специфични знаења во синцирот на вредности¹¹¹.

¹¹⁰ Porter, M. E., O konkurenciji, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 201-202, 2008.

¹¹¹ Roelandt, T. J. A., Den Hertog P., Cluster Analysis and Cluster-based Policy making in OECD Countries: An Introductory to the Theme, OECD Proceedings, Cluster Focus: Boosting Innovation, The Cluster Approach, Paris, 12, 1999.

Се тргнува од претпоставката дека факторите на конкурентноста можат да се развијат многу побрзо во рамките на кластерот отколку што би било случај надвор од него, односно кога ист број компании ќе работат одделно во рамките на една националната економија. Оваа претпоставка се базира на клучната карактеристика на кластерот, што подразбира постоење на критична маса на компании, истражувачки институции, приватни лаборатории и владини агенции на географски одреден простор. Соодветно на тоа, географската одреденост на сите актери во кластерот претставува основа за нивните мултидимензионални односи кои подразбираат координација, доверба, информации, заедничка акција и стратегија, како и соработка и, во исто време, и конкуренција. Ваквите меѓусебни односи и географската блискост на компаниите, во рамките на кластерот, значи значителна заштеда во вкупните трошоци, односно поголема продуктивност на трудот.

Резултатот на создавање и развој на кластерот се значајни ефекти кои позитивно влијаат и на компаниите во кластерот и на целиот регион, каде што се наоѓа кластерот: повеќе работни места, повеќе различни процеси, производи и видови на работа, намалување на трошоците за набавка, намалување на залихите на материјали и компоненти, специјализирани и општи услуги, квалификувана работна сила, дифузија на технологијата, проширување на пазарите и можности за нови деловни односи, способност за вршење на големи инвестициски проекти во регионот итн. Различни групи на производители и добавувачи во рамките на одредена област, или регион, се надополнуваат едни со други, правејќи специјализирани работни места во рамките на кластерот, што придонесува за нивната диверзификација.

Главните предности на кластерите се рефлектираат во следното¹¹²:

- Полесен пристап до најновите сознанија;
- Стимулира размена на знаење;
- обезбедува заштеда на трошоците на компаниите во рамките на кластерот;
- Создава можност за соработка;
- Поддршка на иновациите и поттикнување на ривалство;
- Создава критичната маса потребна за понатамошен раст.

¹¹² Bošković, G., Jovanović, A., Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije, *Ekonomске teme*, br. 1, str. 114, 2009.

Кластери се, врз основа на тоа, во можност постојано да го подобруваат квалитетот на производот и со тоа да напредуваат во однос на конкуренцијата.

Позитивните ефекти и придобивките од кластерот како форма на деловно поврзување, влијаат и државните институции и специјализираните актери, како што се развојни агенции, да се заинтересираат за поддршка на развојот на кластерите и со тоа да придонесат за постигнување на економски ефект во рамките на одредени региони. Во процесот на формирање на кластерите, во современите услови, многу е важна улогата на државата во однос на прашањето за рамномерен регионален развој. Во тој процес, клучното прашање е како државата треба на најефикасен начин да организира таква поддршка. Државната поддршка може да биде во форма на закони кои поттикнуваат развојот на кластери, даночни ослободувања и олеснувања, но, исто така, и на разни други начини (формирање на професионални тимови за помош и мониторинг на кластерите, организирање на обуки на вработените во кластерот и слично). Сепак, постојат различни мислења. Суштината на тие мислења е дека кластерите спонтано се организираат и се појавуваат и дека улогата на државата не е да се обидува да изгради кластери, туку зајакнување на веќе постоечките кластери, и тоа на различни начини. Во таа смисла, вклучувањето на јавниот сектор може да биде исклучително креативно, особено кога станува збор за надминување на одредени недостатоци на постоечките кластери.

Доколку сакаме да ги сумираме опциите кои се достапни на државата, односно на јавниот сектор во создавање и функционирање на кластерот, тие би можеле да се прикажат на следниот начин:

- а. Државата нема улога во овој процес;
- б. Државата е „катализатор“, односно ги поттикнува и организира преговорите меѓу заинтересираните страни;
- в. Државата како „поддршка“ - функцијата „катализатор“ за помош во развојот на инфраструктурата;
- г. Директивната улогата на државата – „поддршка“ за влез во претприемништвото и промена на економската структура;
- е. Интервенциската улогата на државата - инвестиции, регулирање и стимулации клучно го одредуваат амбиентот во процесот на кластеризација.

Без оглед на конкретната улога на државата, нејзината поддршка за развојот на кластери условно може да се класифицира во три групи на мерки, и тоа:

- а. Укинување на рестрикции и ограничувања,
- б. Олеснување на финансирањето и
- в. Активна поддршка на развојот на кластери.

Лисабонската стратегија на Европската унија, усвоена во 2000, ги дефинира основите на економскиот раст до 2010 година. Заклучоците на Европскиот совет во врска со ова е дека Европската унија треба да биде најконкурентна и најдинамична економија во светот заснована на знаење, способност за одржлив економски раст со повеќе и подобри работни места и посилна социјална кохезија. Во овој поглед, големо внимание се посветува на кластерите на ЕУ, бидејќи на тој начин влијаат на развојот на иновации и конкурентност на економијата. Исто така, со создавањето на политики и активности кои се однесуваат на кластери од национално на регионално ниво се добива можност за поддршка и зајакнување на секоја од нив поединечно.

Како дел од спроведувањето на Лисабонската стратегија, во врска со зголемување на глобалната конкуренција во 2008 год., во Стокхолм се одржа конференција на кластери и усвоена е Декларацијата за кластери и иновации. Исто така, потпишан е и Европски кластер меморандумот, кој би требало да ја претставува основата на делување на ЕУ за надминување на глобалните предизвици на конкуренцијата.

Најзначајните ставови на Стокхолмската декларацијата во врска со европската иновативна и кластерска иднина се¹¹³:

- Кластерите се клучен двигател на иноваторство, конкурентност и одржлив развој на европската индустрија и услуги, како и економскиот развој во регионот во ЕУ;
- Препознаена е важноста на развој на кохерентни политики и програми за поддршка на кластерите;
- Клучно е значењето за градење на меѓународни и транснационални кластери за одговор на глобално конкурентите предизвици и др.

¹¹³ http://www.proinno.net/upload/documents/european_ptresidency_conference_on_innovation_and_clusters.doc

Реализацијата на целите кои произлегуваат од Лисабонската стратегија бара воспоставување на две групи на мерки или инструменти:

- а. Мерки за поддршка на развојот на политичките кластери на национално и регионално ниво и
- б. Мерки за поддршка при вмрежување на кластерите.

Во земјите членки на Европската унија, агенциите за развој посредуваат помеѓу приватниот сектор во полето на малите и средни претпријатија вклучени во кластери, од една страна, и институциите на Европската унија, која обезбедува поддршка на развојот на кластерите, од друга страна. Соработка помеѓу јавниот и приватниот сектор се забележува особено кога ќе треба да се изгради капацитет кој бара значителни инвестиции на ресурси. Би можело да се каже дека во услови на глобализација на пазарите, регионите ја „заменуваат“ државата како главни двигатели на економскиот развој. Кластерите се, во таа смисла, важен инструмент за градење на економски капацитет, така што регионите можат да се натпреваруваат на глобалниот пазар.

Најчесто се користат два основни пристапи кон утврдување на значајните потенцијали на кластерот, односно за изградување на кластерот: „top down“/„од врвот надолу“ и „Bottom-up“/„од доле нагоре“. „Top down“ моделот се применува кога постои реална можност за воспоставување на кластер, што не е превземен од страна на бизнис секторот, што прави да е рационално државата да иницира и охрабрува формирање на кластери во насока од врвот до дното. Во таквиот пристап важно е владата да ги вклучи соодветните институции во иницијативата, како што се институциите за обука, истражување и развој и така натаму. По почетокот на процесот на воспоставување на кластер, владата може да се повлече и да се врати во првобитната улога на обезбедување поволни услови и модерирања, додека сродните институции, заедно со претставници на бизнисот, ги поврзуваат нивните овластувања и иновативни сили со цел да се воспостави кластерот.

„Top down“ моделот се спроведува на ниво на власта и е карактеристичен првенствено за земјите во транзиција. Главната причина е фактот дека процесот на институционалните подготовки за развојот на кластерот не е развиен делумно или потполно. Ова особено се однесува на процесот на

регионализација на државата во согласност со европските стандарди и постоењето на регионални статистички пресметки.

Во случаите каде поттик за создавање на кластери е добиен од компанијата, улогата на државата може да се ограничи од улогата на модератор, односно креаторот на основните предуслови за успешно извршување на процесот, што е во суштина „bottom up“ пристап. Во такви околности, претставниците на владата треба да ги прифатат веќе присутните иницијативи и да обезбедат услови во кои економијата би можела да создаде соодветна структура на кластерот.

Имајќи го предвид добро познатиот факт во врска со хетерогеноста на туризмот како стопанска дејност¹¹⁴ и сложеноста на елементите на туристичка дестинација, очигледно е дека кластерот за туризам содржи голем број компоненти. Содржински, кластерот во туризмот вклучува: разни фактори на активности (т.е. оние субјекти кои управуваат со нив), потоа фактори на пристапноста (особено сообраќајната инфраструктура на дестинацијата и достапноста до дестинацијата), потоа низа на фактори кои ги прават условите за престој (сместување, исхрана, рекреација, итн.), а потоа и сите заинтересирани субјекти за развој на туризмот (продавачите, односно, индиректна економија - земјоделство, индустрија, градежништвото, итн.) и институциите од јавниот сектор (на пр., комунални услуги и другите јавни претпријатија), владата и парадржавните тела на дадено ниво (NTA, LTO, RTO, NTO), НВО сектор, самите туристи и мноштво други актери заинтересирани за развој на туризмот¹¹⁵.

Поимот туристички кластер вклучува збир на туристички атракции, туристичка инфраструктура и субструктура, содржина и активности, како и услужни и производствени компании, концентрирани на хомогено географското подрачје каде се случува туристичката дејност. Секој кластер мора да располага и да биде во можност да управува со свое сопствено „портфолио на туристички производи“ на начин кој создава специфични конкурентски предности за секој избран производ, бидејќи секој од нив вклучува посебно туристичко искуство.

¹¹⁴ Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 28-29, 2009.

¹¹⁵ Bakić, O., *Prilagođavanje marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije I klasterizacije u turizmu*, Marketing, Vo. 40, No. 4, str. 207, 2009.

Кластерите треба да имаат добар конкурентски дијамант, односно, атмосфера која поттикнува перманентен процесот на иновации, подобрување на квалитетот, висока оперативна ефикасност во извршувањето на конкурентна активност и, се разбира, висока продуктивност во користењето на ресурсите. Ако сака да се натпреварува на глобалниот пазар, секој кластер мора да се стави во однос кон доминантните категории на туристичката побарувачка, односно, производство каде навистина може веднаш, или во одредено време, да ја изгради својата конкурентна позиција¹¹⁶.

Основните заеднички активности во рамките на кластерот обично можат да бидат:

- Основни примени и истражување на пазарот;
- Заедничка промоција на странските пазари;
- Заедничко брендирање;
- Заеднички продажни активности;
- Заеднички развој на производи и услуги;
- Заеднички набавки на стоки и услуги;
- Заедничка анализа на експериментални примери (бенчмаркинг);
- Систем на образование и обука на персоналот и менаџментот;
- Лобирање и
- Координација, заедничко складирање, транспортни услуги.

Кластерите во туризмот најчесто се формираат според географската покриеност или определувачката активност. И во првиот и во вториот случај, се формираат таканаречени „гроздови“ (односно „кластери“) на различни актери/учесници поврзани со одредени интереси, како што се развојот на мрежи, воспоставување комуникација, развој на база на податоци, развој на комерцијална соработка меѓу земјите-членки, развој и примена на нови технологии, обука и развој на кадри и други. Воспоставување на кластери според географските критериуми е логично тогаш кога дестинацијата има уникатен и атрактивно високовреден фактор (особено ако тоа е, природно, културно - историска атракција на која може да се додаде и антропогена атрактивност). Кај кластерите кои се формирани на база на атрактивноста

¹¹⁶ Bakić, O., Prilagođavanje marketing menađmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu, Marketing, Vo. 40, No. 4, str. 139, 2009.

нагласена е побарувачката, како пазарен субјект, и преовладувачките потреби и мотиви, како и соодветни содржини на расположливи туристички производи.

Како што е веќе нагласено, туристичките кластери подразбираат интеракција помеѓу различни субјекти, вклучувајќи покурентни претпријатија во областа на сместувањето, транспортот, туристичките агенции и организаторите на патувањата, сите видови добавувачи, туристички атракции, некомерцијални организации (банки, осигурителни компании, итн.), образовни и владини институции. Во исто време, кластерите во туризмот можат да имаат за цел обединување, односно концентрација на хоризонтална и вертикална основа на разни субјекти на понудата, производите и услугите, со цел да се зголеми додадена вредност на нивниот заеднички производ. Концентрацијата во кластерот се заснова на „интегрирана туристичка понуда“, која се обликува со спојување на туристички атракции, физичка и комуникациска инфраструктура, капацитет на сместување, транспорт, туристички агенции и други придружни услуги во препознатливи понуди.

Основниот тип на интеракции во рамките на кластерите се однесува на врската помеѓу туристичките компании, нивните добавувачи и туристите. Тоа е „вертикален модел“ на поврзување кој може да резултира со партнерски односи врз основа на размена на информации, заедничко работење и доверба.

Вториот е „хоризонтален модел“ кој подразбира врски помеѓу и во рамките на претпријатијата (од туристички и сродни активности) во кластерот, каде секоја компанија управува со двојна цел на конкуреност и соработка во бизнисот, кои се предмет на заеднички интерес и работење (здружување на силите во нивните барања до владата да добијат одредени погодности или за да се избегнат некои од негативните последици на владините активности, како што се барања за намалување на даночните давачки, давање на туризмот статус на „извозник“, итн.).

Изградбата на стратегија на кластер во туристичката индустрија се состои од следните фази¹¹⁷:

1. Фаза: Идентификување на секторите во кои кластерот работи (на пример, ако една дестинација е ориентирана на пазарот на конгрес, конференции, културни тури и музички настани, некоја друга дестинација може

¹¹⁷ UNWTO, Jačanje turističke konkurentnosti saradnjom, Turistički pregled, br. 5, str. 53-54, 2006.

да се фокусира на авантуристичко патување, природа, голема експедиција и впечатливи патувања);

2. Фаза: Идентификување на конкурентните средби во секој сектор (група на кластери кои се натпреваруваат за истиот сегмент или пониско на пазарот, со користење на истите дистрибутивни канали и слични технологии, или ја има истата конкурентна предност);

3. Фаза: Оценување на влијание на силите кои ја движат конкуренција во секој сектор (секој сектор подлежи на различни конкурентни сили кои го прават повеќе или помалку рентабилен и атрактивен на долг рок, па не постои причина да се влегува на нов пазар ако процената не е позитивна);

4. Фаза: Оценување на цена за влез на пазарот (на пример, многу дестинации на островите сакаат да влезат на пазарот за крстарење, но пазарот не е секогаш онолку рентабилен како што тие очекуваат - патниците на брод понекогаш остануваат по неколку часа во дестинацијата и немаат никакво потрошување - а тоа често бара значајни инвестиции во инфраструктурата);

5. Фаза: Оценување на компатибилност на различни стратегии (постои еден неконтролиран тренд меѓу туристичките кластери да се обидуваат да се претворат во „супермаркети – самопослуги“ за продажба на одмор, рекреација и туристички активности, а го превидуваат фактот дека многу сегменти на пазарот не се компатибилни едни со други);

6. Фаза: Дали новиот пазар обезбедува конкурентска предност на туристичкиот кластер? (Влегувањето на нов пазар може да придонесе за нови конкурентни предности на кластерите кои ќе го направат посилен и ќе му дозволат да ја подобри својата оперативна ефикасност; сепак, заинтересираните мораат да ги анализираат трошоците и приходите кои ќе бидат веројатно постигнати со влегувањето на нов пазар или преку заеднички активности, да може да заклучи дали синергијата се исплатува или не);

7. Фаза: Градење на стратешко конкурентно позиционирање за секоја конкурентна средба (Сите заинтересирани во туристичкиот кластер мораат да ги анализираат силите кои влијаат на конкуренцијата во секоја конкурентна средба во која тие работат и да се процени нивното влијание; тоа ќе им овозможи да ги идентификуваат нивните предности и слабости и да се иницира акција за зајакнување на нивната конкурентност).

Кластеризацијата во туризмот, на ниво на туристичките дестинации е, во суштина, специфична комбинација на акција и соработка помеѓу јавниот и приватниот сектор. Важноста на таквата соработка особено доаѓа до израз со зголемувањето на конкурентноста на туристичките дестинации поради што и претставува посебен предмет на интерес во врска со управувањето на туристичките дестинации.

8.2. Концепт на туристичките кластери во дестинацијата

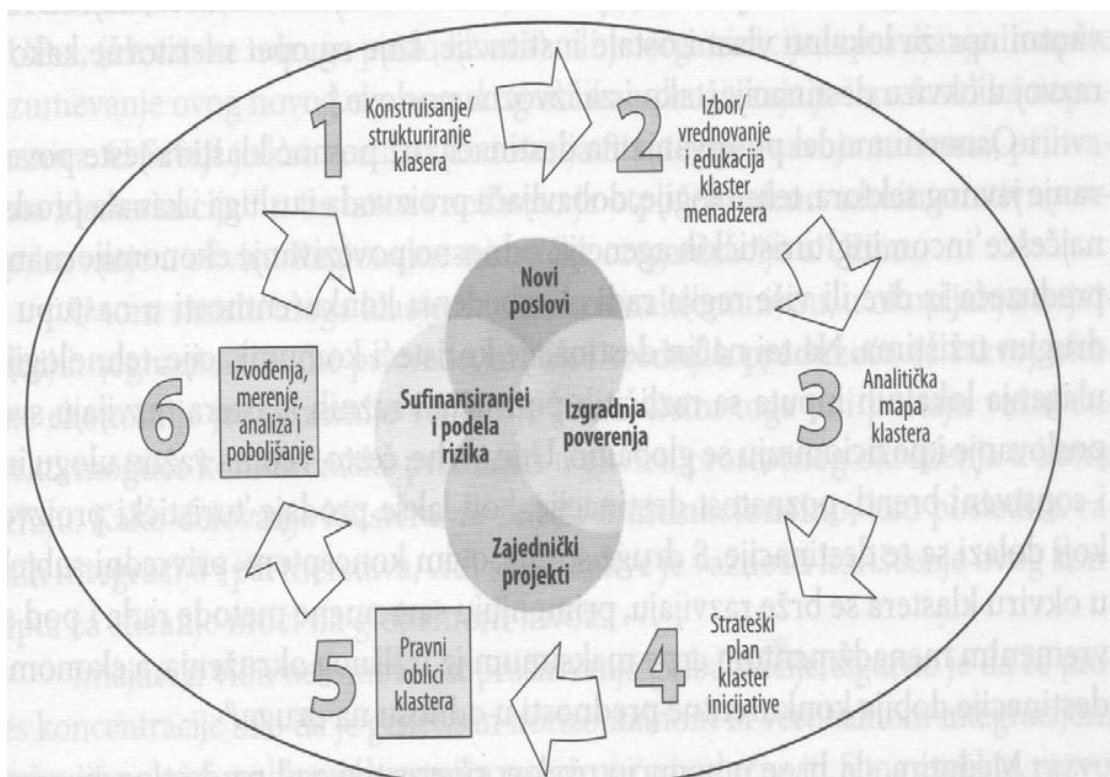
Неопходно за настанување на туристичкиот производ, во овој случај туристичките дестинации, совршено се вклопуваат во **концептот на кластерите** во економскиот развој на една земја и нејзиното ширење на друг пазар.

Постојат различни пристапи за управување на изградениот кластер. Можеме да оцениме дека моделот кој е користен во случајот на организирање на кластери во Хрватска е добро прифатен. На Слика 16 е даден приказот на наведениот модел:

Сликата покажува процес од конструирање до настанување, вклучувајќи ги можните интеракции на поклопување на активностите помеѓу клучните актери во процесот на кластеризација.

Прашањата кои не изостануваат се: **Дали кластерите настануваат спонтано или нивното настанување може формално да се иницира? Која државна политика носи најдобри резултати?** Тоа се само некои од прашањата за кои во земјите во развој се води бурна дискусија.

Кога е во прашање туризмот, очигледно е дека во светот постојат многу „природни“ региони и тие обично сами по себе поседуваат низа неопходни ресурси за равојот на **туристички кластери** (како што се: големината на продажбата која генерира, бројот на вработени со природна предиспозиција и сл). Меѓутоа, тоа може да биде само иницијативна вредност која треба да се надгради со формалности: организација, управување, иновација, продукција, мерки за градење социјален капитал (колективно учење и иновации), конкуренти и други мерки.



Извор: Национален центар за кластер/Хрватска, 2006

Слика 16. Управување на процесот за изградба на кластер

Неопходно е систематски да се идентификуваат потенцијалните кластери и тоа користејќи ги двата пристапи: „top down“ и „bottom up“. Кај „top down“ инпутите, корисната анализа се базира на анализа на вработеноста и сличните категории кои ги идентификуваат индивидуалните карактеристики на секој кластер поединечно. За „bottom up“ моделот¹¹⁸ препораката на многу автори е да се идентификуваат кластерите кои не можат да се одредат преку официјалните статистики (на пр., здравствена помош и сл). Во двата модели потребно е да се идентификуваат клучните фактори, кои се релевантни, на пр.: за локалната власт и останатите институции, кои се повторно заслужни како за развојот во рамките на дестинацијата, така и за извозните работи¹¹⁹.

Основен модел за работа на дестинациите со помош на кластери е поврзување на едниот сектор, технологија, добавувачи на производи и услуги и канал на продажба, најчесто „incoming“ туристички агенции, односно

¹¹⁸ Nacionalni centar za klasterne Hrvatske u stvaranju šest izvoznih klastera u Hrvatskoj, koristio je „top down“ inpute. NCK I HUP i dr., Stvaranje 6 klastera za izvoz po principu „top down“.

¹¹⁹ International Trade Centre, Executive Forum, Innovation in Export Strategy, Geneva, pp. 29, 2005.

поврзување на економиите на малите компании од два или повеќе региони, поради обезбедување на конкурентност во настапот на другите пазари. На тој начин, дестинацијата ќе користи комуникации, технологии и вложување во локалните инпути од различни подрачја и разни кластери, како би ја развила својата работа, позиционирање на глобално ниво. За таа цел, честопати важна улога игра и сопствениот бренд, познатата дестинација, која полесно го продава туристичкиот производ кој доаѓа од тие дестинации. Од друга страна, со овој концепт, предвидените субјекти во рамките на кластерите бргу се развиваат, применуваат современи методи за работа и од современиот менаџмент го црпат максимумот од пазарното опкружување, а економската дестинација добра конкурентна предност во однос на другите¹²⁰.

Меѓутоа, за да се овозможи таква синергиска работа на дестинацијата, неопходно е да постои „катализатор“¹²¹, најчесто „институција“ која делува како „**кластер катализатор**“ или како „**кластер лидер**“. Во различни земји се предвидуваат различни интернационални облици, но со приближно исти цели и задачи. Кога е во прашање туризмот, Светската туристичка организација се залага за **Дестинкциски менаџмент организации (DMO)**, чија улога е да координира и да се грижи за заедничките делувања на сите субјекти на дестинацијата кои влијаат на формирање на туристичките производи. Тоа би можел да биде базен облик за да се соберат заинтересираните учесници на дестинацијата, а постои и друг модел кој помага или ја организира работата на кластерите. Тие се разни облици на **Регионални агенции за развој**, кои најчесто се собираат околу проектот **МСП** (мали и средни претпријатија), како и други акции кои ја поттикнуваат конкуренцијата, потоа дистрикти, слободни зони и сл., кои имаат во своите развојни документи создавање на регионалните кластери.

Меѓутоа, во земјите во транзиција, ситуацијата е поинаква, со обзир на тоа што процесот за подготовка и развој на кластерите не е во целост или не е воопшто развиен. Така, на пр., не е извршена регионализација во сооднос со европските стандарди и сè уште не се познати регионалните статистички сметки, не постои можност за пронаоѓање на регионалните статистики. Постои многу мало ниво на комуникација и координација помеѓу националните,

¹²⁰ Dostić, M., 2002, str. 160, u Clusteri, str. 7.

¹²¹ International Trade Centre, „Innovation in Export Strategy“, Geneve, 2005, str. 16.

регионалните и локалните власти. Според тоа, недостасува адекватна микроекономска политика која би го поддржала развојот на кластерите, како и политика за едукација и иницијатива за странски инвестиции. Во **Хрватска**, на пр., делува **Националниот центар за кластеризација**¹²² кој е основан во 2004 година во рамките на НУР (Хрватска задруга за вработените), но организацијата, управувањето и општото разбирање на овој нов економски облик вклучува уште поголеми непознаници. Во **Србија**, како резултат на донесување на **Стратегијата за развојот на туризмот**, прифатената е кластеризацијата¹²³ во туризмот и од неодамна започна нејзиното административно организирање во рамките на Регионалната туристичка организација во Ужице.

Во таа смисла, улогата на кластерите на национално ниво, во собирањето на највлијателните сегменти на секоја економија, **мали и средни претпријатија**, за развојот на вкупната економија на една земја е многу важна. Освен тоа, тие стануваат важни субјекти на можните конкуретски предности во рамките на просторното опкружување во кое делуваат. Делувањето на кластерите може да биде **мултинационално**, како последица на различните интеграции и партнерства, се гледа од каква важност е користењето на овој концепт за стекнување моќ на глобално ниво.

Имајќи ја предвид неминовноста за проширување на глобализацијата, сигурно е дека процесот на концентрација ќе ја отежнува положбата на малите компании во туризмот и во иднина (било да е хоризонтална или вертикална интеграција). Од тој аспект, развојот на малите и средните претпријатија во земјите во развој со помош на кластерскиот модел за поврзување на дестинацијата, претставува значаен елемент за нивното опстанување, а исто така и за зголемување на нивната конкурентност. Развојот на кластерите на регионално ниво е одговор на конкурентскиот притисок кој се развил со глобализацијата¹²⁴.

¹²² НУР, 2004.

¹²³ Prema strategiji razvoja turizma Republike Srbije, Srbija je podeljena na četiri turistička klastera: Vojvodinu, Beograd, Jugozapadnu Srbiju (Užice) i Jugoistočnu Srbiju (Според стратегијата за развојот на туризмот на Република Србија, Србија е поделена на 4 видови кластери: Војводина, Белград, Југозападна Србија (Ужице) и Југоисточна Србија).

¹²⁴ Horvat, Đ., i Kovačević, I., str. 4, 2004.

8.3. Изградба на конкурентноста на туристичките дестинации преку кластерите

Малите и средни претпријатија во туризмот се многу повеќе осетливи на конкуренцијата на нивните партнери, отколку на користа од заедничката работа. Клучот на успехот во партнерскиот однос во кластерите лежи во **довербата**. Без доверба и институција која постигнува доверба помеѓу членовите на кластерот, кластерот не би можел да успее. Кога би се зацврстила соработката помеѓу учесниците и би се изградиле лични односи во кластерот, ќе се организира „**мрежна сесија**“ („networking session“), која ја следи „**consortium building**“ сесијата, со цел поуспешна хоризонтална мрежа. Често, во земјите во развој се присутни менталитетски проблеми. На пр.: во Хрватска фирмите една на друга гледаат исклучиво како конкурентни¹²⁵.

Во туризмот повеќето соработки настојуваат да вклучат дестинациски маркетинг окупиран околу територијалните институции (DMO)¹²⁶. Таму каде што не постојат (како во земјите на екс Југославија), Регионалните туристички заедници би можеле да ги превземат овие работи. Значајна причина за трендот на соработка и партнерства на јавните и приватните сектори во областа на развој и промоција на туризмот се буџетските организации. Како одиме понатаму во третиот милениум, прашањето со кое ќе се соочува владата и туристичката индустрија ќе стане многу широко и тешко ќе се решава без некој облик на соработка на јавниот и приватниот сектор, дестинацијата и кластерот како грозд комплементарни субјекти во формулирање на туристичкиот производ. Според налезите на UNWTO студиите¹²⁷ соработката помеѓу јавниот и приватниот сектор е базирана на четири клучни области:

- Подобрување на привлечноста на дестинацијата;
- Унапредување на маркетинг дестинацијата;
- Пораст на продуктивноста и
- Подобрување на управувањето на туристичкиот систем.

¹²⁵ HUP (Хрватска задуга за вработени), 2005.

¹²⁶ DMO – Организација на дестинациски менаџмент, за која се залага Светската туристичка организација, врши управување и ги ускладува организациите на дестинацијата. Може да биде од јавен или прватен карактер, во кој соработуваат широка палета на учесници, претставници на општината, туристичките организации, претставници на сместувачки сектори, туристички селски домаќинства, incoming туристички агенции и локални/регионални предвидени комори.

¹²⁷ UNWTO студии, Партнерство во функција на зајакнување на конкурентноста во туризмот. во Туристички преглед бр 5, стр. 36, 2006.

Постојат бројни школи за иновации¹²⁸, за туристичкиот развој, кој укажува на регионалниот контекст на меѓузависноста на сите учесници во економијата и социјалниот живот и нивната издржливост. Меѓутоа, бројни дестинации денес се среќаваат со проблемот на опаѓање на барањата и со сè помал приход од туризмот. Одговор на прашањето како да се постигне успех во реализација на развојот на туристичката дестинација лежи во решавање на конкурентноста. Конкурентноста е способност дестинациите успешно да конкурираат со своите главни ривали во светот, да создадат натпросечно богатство, да го одржи долго време, со помали социјални и еколошки цени¹²⁹.

Еден од најшироко прифатените модел е Портер моделот на конкуренција, каде конкурентската предност на една дестинација го детерминира нејзиното конкурентно позиционирање. За да биде успешна, дестинацијата на пазарот мора да понуди поголема вредност на своите ривали за исто вложени напори на туристите или, пак, иста вредност за помал напор. Во состав со Портеровиот закон, кластерите претставуваат групација на сите компании и останати елементи кои ја прават дестинацијата конкурентска, вклучувајќи ја атракцијата, инфраструктурата, опремата, даватели на услуги, други помошни сектори, образовни капацитети и капацитети за обука, институции чии интегрирани и координирани активности придонесуваат за доживувањето кои потрошувачите го очекуваат од дестинацијата за која се одлучиле да ја посетат.

Покрај издигнувањето на конкурентноста, кластерите играа главна улога во оперативна смисла на иновативните процеси (како постигнување на ниски трошоци, подобра видливост на процесот¹³⁰, подобри реакции на барањата и сл).

Туристичката компанија, како составен дел на кластерите им обезбедува низа предности во работата: многу полесно ги зголемуваат своите комерцијални очекувања користејќи предности за брз пристап на пазарните информации, можност за добивање специјализирани инпути и техничка

¹²⁸ OECD studija, National system for Innovation in Tourism (2002 – 2003) Cluster of Innovation име на проектот во САД, Иновација на регионот во Европа и сл.

¹²⁹ UNWTO студија, Развој на компаративна предност на туристичката дестинација патот на иднината за дестинациите, во Туристички преглед бр. 5, стр. 37, 2006.

¹³⁰ Често, туризмот поради својата сложеност ја набљудува својата блиска дефиниција, а не како појава која влијае на многу економски и социјални области. Таа видливост се промовира низ форуми, конференции и други облици на дијалог.

поддршка, многу поедноставно и трошковно поефективно, овозможување на зајакнување на пазарниот развој и промотивни трошоци, трошоци на ISO сертификати и многу повеќе. Накратко, кластерите во туризмот им овозможуваат на компаниите да тежнеат кон нови ефикасности и да ја задржат додадената вредност во рамките на восптвените ланци на вредности.

Државата, од своја страна, може својата поддршка за туристичкиот вредносен ланец да ја унапреди преку промоција и правење на работно опкружување, донесување современи законски регулативи кои ќе ја поддржат и олеснат работата во кластерот. Тука припаѓаат, на пр., државната извозна стимулација, намалување на стапката на даночната вредност, креирање на услови за кластерите како што се, на пр., образовни институции, привлекување на финансиски капитал, извозно промотивни активности, улога на катализатор во иницирачка фаза на организацијата, инкорпорации за интересите на кластерите во меѓународните трговски преговори и др. Креирајќи ваква поддршка во рамки со кластерите, државата не само што ќе воспостави поголема поврзаност и координација, туку ќе обезбеди и поширок сопствен мониторинг и влијание.

Сè со цел за развој на колективни ефикасности кои одредуваат успех на кластерите, слично и со индивидуалните компании, јавни или приватни, можат како поддршка на трговијата да ги прилагодат своите сервиси според потребните кластери и нивните амбиции. Финансиските средства можат да бидат редифинирани, адаптирани на образовни програми, информативни сервиси насочени кон целта на корисниците, консултански услуги, компании креирани според потребите на кластерите.

Од национално ниво, можат позитивно да влијаат на изградбата на конкурентски предизвикана економија, преку нивните директни влијанија на усвојување на нови вештини, регионален развој, зголемување на животниот стандард и други цели врзани за економскиот и социјалниот развој.

Така уредените кластери имаат охрабрувачка иницијатива за меѓународно урамнотежување на глобален план.

Меѓународната конкурентност на локалните претпријатија во глобални услови на работа сè повеќе зависи од способноста на меѓусебната соработка, на локален план. Според тоа, конкурентноста на една туристичка дестинација

во однос на другата, во иднина, сè повеќе ќе зависи од ефикасноста на нивните кластери.

8.4. Јавно приватно партнерство во туризмот

Развиените пазарни економии долга низа години користат јавно - приватно партнерство (engl. - *Public Private Partnership - PPP*) како форма на соработка меѓу јавниот (Владата, локалната самоуправа) и приватниот сектор кои соработуваат во областите кои бараат значителни капитални инвестиции (модернизација на јавни функции, градење на инфраструктурни и други објекти од јавно значење, локалниот економски развој). Се работи за една од алтернативните структури помеѓу целосна јавна сопственост од една страна и целосна приватизација од друга страна.

Јавно приватно партнерство (ЈПП) и ширењето пракса на трансфер на финансирање и управување на дејности од јавен интерес во корист на приватниот сектор почнува да се развива во деведесеттите години на XX век. Идејата за партнерство се појавила како економска потреба, имајќи предвид динамични промени во економијата и во јавниот сектор. Партнерството меѓу двата сектора е посложено и поефикасно од приватизација или државна контрола, а главната предност се огледа во придобивките од специјализација на одделни сектори.

Концептот на ЈПП има голем број толкувања, но најчесто под тој термин се подразбира односот помеѓу јавниот и приватниот сектор во кој се дели ризикот врз основа на заедничките напори да се постигне саканиот резултат на јавната политика. Суштината на ЈПП е распределбата на ризикот меѓу приватниот и јавниот сектор.

ЈПП е договорен однос помеѓу државната власт и приватните компании, а чиј предмет е извршување на некоја работа или проект од заедничко значење во кој секој субјект придонесува одредени ресурси, според своите можности, и учествува во планирање и донесување одлуки.

Во својата основа овај вид партнерство вклучува две димензии: стратешка и оперативна. Стратешката димензија се однесува на координација на политичките цели и утврдување соодветни улоги на секој партнер, додека

оперативата се занимава со реализација на предвидените проекти. Најголемите предности на ЈПП се дека тоа го забрзува процесот на одлучување, пониски трошоци, подобра распределба на ризикот, услугата е поквалитетна, се генерира дополнителен приход, се подобрува управувањето, маркетингот и квалитетот на услугата.

Јавниот сектор обично очекува од приватниот сектор да придонесе за општеството на следните начини¹³¹:

- Обезбедува договорени услуги со соодветен квалитет, според однапред специфицирани стандарди;
- Обезбедува договорени инвестиции;
- Почитува договорени стандарди/цели/рокови и
- Не искористува или монополизира можна актуелна ситуација.

Приватниот сектор очекува од јавниот сектор да придонесува со тоа што:

- Ќе обезбеди поволна средина за ЈПП;
- Ќе го плати договорениот надомест во целост и на време; ќе спроведе зголемување на тарифите како што е договорено и
- Ќе обезбеди ексклузивност (ќе спречи неочекувано натпреварување на други додека трае проектот).

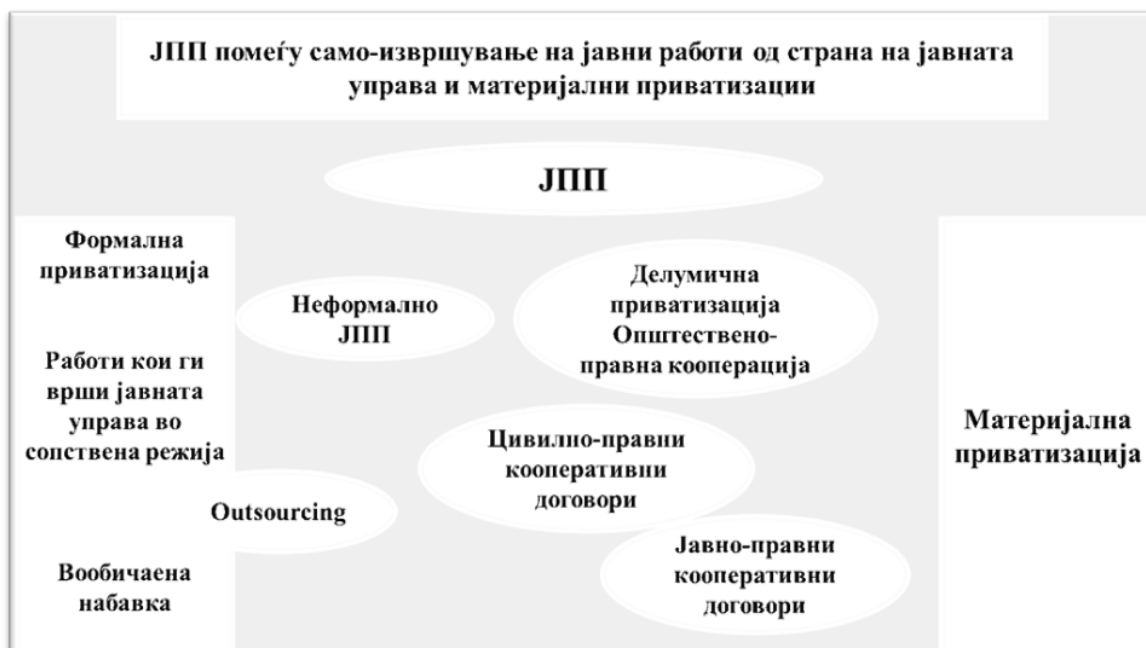
Договорите за ЈПП можат значително да влијаат на туризмот:

- Креирање на нови извори на приходи со изградба на нови инфраструктурни објекти и патна мрежа, како и обезбедување на нови услуги;
- Поттикнување на развојот како последица на пониски севкупни трошоци и пораст на фискалните приходи;
- Подобра усмерување на јавните приходи;
- Забрзување на имплементацијата на најприоритетните проекти истовремено;
- Обезбедува специјализирани управувачки капацитети, финансиски ресурси, како и нови технологии.

Јавно-приватното партнерство се позиционира помеѓу традиционалните форми на вршење на јавните работи (јавни набавки, основањето на јавните претпријатија, договорните услуги, договарање на управување, лизинг, joint

¹³¹ Aćimović, S., Džopalić, M., PPP model kao oblik saradnje javnog i privatnog sektora, Montenergin Journal of Economics, No. 8, str. 72-73, 2008.

venture), каде што јавниот сектор превзема целосна одговорност и сите ризици и, од друга страна приватизација, каде сите наведени активности ги врши приватниот сектор и за кој е одговорен во целост, како што е прикажано на сликата:



Извор: Aćimović, S., Džopalić, M., стр. 73¹³²

Слика 17. Место и облици на јавно приватно партнерство

Јавно-приватните партнерства можат да имаат различни облици и да вклучат различен број партнери. Формите на партнерства зависат од економските, организационите, културните и структурните способности на приватниот и јавниот сектор, да учествуваат и да преземат дополнителни одговорности кои произлегуваат од партнерството.

Јавниот сектор треба да биде иницијатор на идејата за партнерство со приватниот сектор. Основен предуслов за воспоставување на јавно приватно партнерство е дека Владата треба да воспостави јасна и прецизно определена рамка која дефинира распределба на одговорностите помеѓу Владата и самоуправа. Од друга страна, приватниот сектор има тенденција договорот со ЈПП да биде главен регулаторен механизам, а локалната власт да има ограничено право на регулирање по потпишувањето на договорот. Со

¹³² Aćimović, S., Džopalić, M., PPP model kao oblik saradnje javnog i privatnog sektora, Montenergin Journal of Economics, No. 8, str. 73, 2008.

прашањето на регулаторната рамка, општата политичка и економска сигурност е важен фактор кој влијае на започнување или одржување на јавно-приватната соработка.

Постојат низа можни проблеми кои би можеле да го загорзат создавањето на успешни партнерства и тоа се¹³³:

- Взаемна недоверба и недостаток на разбирање на интересите и потребите на другите страни;
- Недостаток на информации и искуства во креирањето на успешни партнерства и
- Постоечките правни, политички и институционални бариери за правење придонеси на ЈПП.

Овие проблеми често можат да доведат до долги преговори и зголемување на трошоците, што би предизвикало помали проекти да не се привлечни за потенцијалните инвеститори. Со цел да се минимизира штетата како резултат на горенаведените проблеми, во рамките на ЈПП мора да бидат обезбедени одредени гаранции и заштити за јавниот и приватниот сектор, како и за локалната заедница.

Партнерствата помеѓу јавниот и приватниот сектор стануваат еден од клучните пристапи на зголемување на конкуренцијата во туризмот, особено конкуренција на ниво на туристичката дестинација. Главните карактеристики на тие партнерства треба да бидат: трајноста на договорите или консултациите, соработка, флексибилност и посветеност на одржливиот развој. Заснованоста на концептот на туристичка дестинација врз развојот на односите помеѓу организациите, односно нивното вмрежување, вклучува формирање на специфични дестинациски врски и партнерства, кои вклучуваат и комплементарни и конкурентни деловни субјекти, мултисекторски партнерства и јавно-приватни врски. Таа меѓузависност произлегува, во суштина, од природните барања, односно желбите и потребите на туристите и одговорот на дестинациите на ваквите барања, преку создавање на вредности, како и создавање на соодветни доживувања/искуства на туристите.

Партнерствата во туризмот, особено на ниво на туристичките дестинации, можат да се креираат со цел да се создадат нови производи и

¹³³ Aćimović, S., Džopalić, M., PPP model kao oblik saradnje javnog i privatnog sektora, Montenergin Journal of Economics, No. 8, str. 76, 2008.

услуги, постигнување на повисоко ниво на ефикасност и економска големина, отворање на пазарите кои се недостапни или со цел на здружување на ресурсите – финансиски и/или човечки. Целите и видовите на партнерствата како и начинот на креирање и одржување на партнерствата се сумирани на следниот начин¹³⁴:

Цели на партнерствата:

Развој на производи:

- Зголемување и зачувување на ресурсите;
- Поставување на стандарди за квалитет;
- Развивање атракции, тематски паркови и капацитети за сместување;
- Обезбедување техничка поддршка за нови програми за развој на производот;
- Придонесување за економски раст на заедницата;
- Создавање на одржлив развој на туристичкиот сектор;
- Премостување на трговски и инвестициски бариери;
- Заштита на потрошувачите;
- Справување со конкуренцијата.

Истражување и технологија:

- Обезбедување методологија за истражување и мерење;
- Применување ТСА (туристички сателитски сметки);
- Зголемување на примена на технолошки иновации и апликации.

Развој на човечки ресурси:

- Поставување стандарди на услуга и квалитет;
- Обезбедување на програми за обука и образование;
- Подобрување на продуктивноста и иновативноста.

Маркетинг и продажба:

- Подобрување на имиџот на дестинацијата;
- Подобрување на ефикасноста на маркетингот;
- Подобрување на покриеноста на пазарот;
- Обезбедување на поддршка за електронски маркетинг и дистрибуција, вклучувајќи Интернет;

¹³⁴ World Tourism Organization, Co-operation and Partnership in Tourism: A Global Perspective, pp. 1-17, 2003.

- Обезбедување поддршка за учество на саеми;
- Започнување на заеднички маркетинг програми;
- Пристап кон нови пазари.

Инфраструктура:

- Подобрување на патиштата, транспортната инфраструктура и основните услуги;
- Обезбедување поттик за интермодуларен сообраќај;
- Подобрување на здравството;
- Подобрување на телекомуникациски систем.

Инвестиции:

- Обезбедување на инвестиции и финансирање;
- Подобрување на јавните инвестиции;
- Обезбедување на почетна инвестиција
- Подобрување на приходите.

Партнерствата можат да се класифицираат во следниве видови:

- *Конзорциум* - здружување на ресурси за да се постигне корист која не би можела да се постигне самостојно (на пример, заедничка технологија, заеднички услуги);
- *Joint venture* - заеднички проект кој обично вклучува различни видови на ресурси;
- *Стратешка алијанса* - долгорочен договор за остварување на заедничките цели. Може да го заклучат како малите така и големите организации со комплементарни извори или знаења. Се нарекуваат „стратешки“, бидејќи се цели од критична важности за целокупниот развој на бизнис стратегија на партнерите;
- *Кооперативен маркетинг* – договор за маркетинг на партнерскиот производ или услуга преку заедничка промоција. Често се однесува на максимизирање на можностите на дистрибутивната мрежа на различни партнери и запознавање на целните пазари со помош на партнерите кои веќе работат во тие пазари;
- *Партнерство во синџирот на вредност* - организацијата од различни активности со посебни, но комплементарни вештини ги здружуваат своите вештини да создадат одредена вредност. Односот е многу често

поврзан преку заеднички или меѓусебно испреплетени активности во разни области;

- *Организациски мрежи* – мултиорганизациска алијанса во која бизнис партнерите работат заедно за да се постигне заедничка цел;
- Екстернализација - партнерство врзано за услуги со партнерите од трето поле (обично под овој термин се мисли на препуштањето на извршувањето на сопствените деловни функции на други/ надворешни засегнати страни).

Треба да се нагласи, исто така, дека партнерството не значи спонзорство, субвенции, превземања, или еднократен придонес или интеграција.

Основа на успешно партнерство е сознанието дека партнерите во деловниот однос го споделуваат ризикот, наградите и одговорностите како за успехот, така и за неуспехот на иницијативата. Во тој однос партнерите не се залагаат за истите бенефиции. А за јавниот сектор, партнерството со приватниот сектор може да донесе:

- Пристап до нови извори на капитал;
- Забрзан развој на инфраструктурата;
- Можности за делење на ризикот;
- Одржување или подобрување на нивоата на услуги;
- Пристап до вештини за планирање, управување и испорака на услуги;
- Вреднување недоволно искористени ресурси и
- Поголема корист од потенцијалот за економски развој.

Од друга страна, партнерството со приватниот сектор може да донесе:

- Пристап до нови пазари, кои не можеле самостојно да ги развијат;
- Можности за подобрување на нивото на способност и извршување;
- Раст на производи и услуги над актуелните способности и
- Способност да се остварат приходи пропорционални на ризиците и очекувањата од вложувањата

Клучот за создавање на партнерства во туризмот, особено на ниво на туристичките дестинации, е да се стреми да го совлада целиот синџир на вредност, наспроти порано поставените граници помеѓу различните делови туристички активности. Во свет кој е глобализиран и изложен на

немилосрдното влијание на технологијата, потребно е сите страни заедно да настапат на пазарот и да обезбедат интегритет и целина на синцирот на вредности. Овој процес, во случај кога се заснова на создавањето на партнерства, ги има следниве фази:

- а. Идентификување на можностите;
- б. Создавање на рамка за партнерство и
- в. Управување со партнерството.

Идентификување на можностите

Како што е веќе нагласено, туристичките дестинации се комбинација на искуства кои заеднички создаваат конкурентен кластер. Синцирот на вредност во туризмот започнува надвор од дестинацијата, каде идејата за патување се создава и потоа се претвора во одлука за патување. Според тоа, можноста за наоѓање партнери се наоѓа внатре во многуте врски во синцирот на вредности. Битно е да се напомене дека можностите за изнаоѓање на партнери се наоѓаат само во организациите кои традиционално припаѓаат на туристичката дестинација, заради што многу организации почнуваат креативно да размислуваат за можностите за партнерства со „нетрадиционални“ дејности.

Секој партнер во партнерството носи имот и способност. Јавниот сектор би можел да понуди имот кој недоволно го користи или нематеријални средства (soft assets), како што се репутација или веќе постоечка потрошувачка база. Од друга страна, приватниот сектор внесува срж на работењето (business focus), а понекогаш во можност е да внесе и меѓународно оперативно и маркетиншко искуство. Во поединечни случаи може да внесе и капитал. Јавно-приватниот сектор станува сè поприватено средство за стекнување на инвестиции за развој на туризмот, односно туристичката дестинација.

Во некои случаи јавниот сектор не е заинтересиран за партнерство заради состојбата на ресурсите или заради неискуството или непостоењето традиција во партнерствата, што е резултат на делување на различни културни и економски фактори. Во овој случај, јавниот сектор може да почека додека приватниот сектор не покаже заинтересираност или подготвеност за партнерство.

Создавање рамка за партнерство -

Овој процес поминува низ неколку фази:

1. Утврдување на проблемот;

2. Поставување на работна рамка:

- Утврдување на стратегија,
- Утврдување на проекти/проекти за секоја стратегија,
- Оценка на проектот/проектите,
- Избор на пристап за вложување,
- Утврдување на можни влијанија;

3. Оценка за сличност на проектот.

- Управување со партнерството –

Во овој процес можни се грешки кои можат да бидат предизвикани од разни причини. Можат да се издвојат неколку клучни фактори за успех кои се важни за управувањето со партнерството. Некои од нив се:

А. Јасно изразени, транспарентни цели и задачи – активности кои се однесуваат на остварувања на целите на партнерството кои се менуваат за да одговараат на новите пазарни услови.

Б. Отворено и често комуницирање – Работна и организациона структура на партнерствата мора да создаде и одржи блиска и кохезивна култура за соработка, со што ќе биде создадена синергија на ставови во текот на креирање на партнерствата.

В. Изградба на способности преку постојано учење – партнерството може да им пружи на малите и средни претпријатија обуки во самите претпријатија, итн.

Локалните заедници би можеле да ја имаат следната корист од стабилно партнерство помеѓу јавниот и приватниот сектор:

- Подобрување на имиџот на дестинацијата;
- Ширење на пазарот и покривање;
- Заштита на ресурсите и наследството;
- Образование и обука поврзани со работното место (како што е продажба, услуга, квалитет и лидерство);
- Воведување на стандарди за квалитет;
- Унапредување на транспортната инфраструктура и основна услуга;
- Унапредување на јавното здравје, чистота, безбедност и сигурност;
- Намалување на трошоците и
- Поголема конкуренција.

9. ДЕСТИНАЦИСКИ РАЗВОЈ НА ТУРИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

9.1. Република Македонија како интегрална туристичка дестинација

Со вкупна површина од 25.713 квадратни километри и со околу 2 милиони жители, Република Македонија претставува само еден дел од вкупната европска туристичка понуда, односно многу мал фрагмент од големиот европски рецептивен простор, кој има површина од 10.525.000 квадратни километри и каде што живеат близу 750 милиони жители. Според овој глобален приод, во очите на меѓународната туристичка клиентела Република Македонија фигурира како мала, парцијална и поединечна туристичка дестинација, составен дел на европската глобална макродестинација, во која учествува со одвај 0,24% од територијата, односно со само 0,28% од вкупната европска популација¹³⁵.

Аналогна улога нашата земја игра и во случаи кога интегралната туристичка дестинација во рамките на европскиот континент е географски попрецизно лоцирана, како што е примерот со афирмирањето на туристичките потенцијали на земјите членки на Централноевропската иницијатива или, пак, картата на меѓународните туристички атракции во Централна и Југоисточна Европа. Имено, меѓу другите активности на Централноевропската иницијатива, постои и посебен проект за изградба на заеднички туристички маркетинг стратегија на сите земји членки, меѓу кои е и Република Македонија, за настап на меѓународниот туристички пазар како **интегрална туристичка макродестинација**.

Сепак, од мезо аспект, Република Македонија и нејзината туристичка понуда треба да се наметнат како засебна целина, особено во очите на туристите кои доаѓаат од европската емитивна зона. Интегралниот дестинациски пристап на нашата земја е прифатлив во процесот на нејзино позиционирање на европскиот туристички пазар како посебна, претпазлива и атрактивна туристичка дестинација. Следејќи ја истата аналогија, би требало да се претпостави дека одредени географски целини во рамките на нашата земја имаат квалитетен туристички производ со кој можат да се наметнат како

¹³⁵ Тунтев, З. (2007), Туристичка дестинација, Охрид, стр. 165.

автономни туристички дестинации на меѓународниот туристички пазар (пример: Охрид и Скопје, каде постои најголема концентрација на квалитетни сместувачки капацитети и каде секоја година се остварува најголемиот дел од странскиот туристички промет во земјата).

Табела 10.: Посетители во Република Македонија, за одделни години

Година	Вкупно посетители	Домашни посетители	Странски посетители
1958	255.380	149.054	106.326
1968	389.583	165.027	224.556
1978	869.571	332.790	536.781
1982	1.006.104	439.635	566.469
1986	1.180.806	508.903	671.903
1987	1.183.160	494.144	689.016
1990	974.537	412.126	562.411
1991	710.278	415.955	294.323
1996	476.205	340.068	136.137
1997	451.871	330.534	121.337
1998	575.080	418.410	159.670
1999	549.630	368.842	180.788
2000	632.523	408.507	224.016
2001	333.308	234.362	98.946
2002	441.712	318.851	122.861
2003	483.151	325.459	157.692
2004	465.015	299.709	165.306
2005	509.706	312.490	197.216
2006	499.473	297.116	202.357
2007	536.212	306.132	230.080
2008	605.320	350.363	254.957
2009	587.770	328.566	259.204
2010	586.241	324.545	261.696
2011	647.568	320.097	327.471
2012	663.633	312.274	351.359

Извор: Статистички годишник на Република Македонија од 2005, 2008, 2010, 2013 година; Статистички преглед, 8.4.13.01./746, стр. 11-12

Анализата на податоците во Табела 10 покажува дека вкупниот број посетители во Република Македонија, во последните години, има тенденција на перманентен пораст, но, сепак, заостанува со бројот на посетители реализиран во период 1978-1987 година.

Табела 11.: Остварени ноќевања во Република Македонија, за одделни година

Година	Вкупно ноќевања	Ноќевање од домашни туристи	Ноќевање од странски туристи
1958	729.394	491229	238.165
1968	1.089.205	624.729	464.476
1978	2.519.690	1.413.953	1.105.737
1982	3.305.140	2.238.488	1.066.652
1986	3.907.111	2.445.841	1.461.270
1987	3.978.028	2.426.108	1.551.920
1990	3.099.508	1.928.992	1.170.516
1991	2.740.484	2.164.146	576.339
1996	1.696.930	1.419.665	277.265
1997	1.587.146	1.321.622	265.524
1998	2.426.146	2.066.923	359.538
1999	2.313.142	1.838.748	484.394
2000	2.434.639	1.940.772	493.867
2001	1.245.582	1.041.831	121.751
2002	1.850.384	1.575.664	274.720
2003	2.006.867	1.660.667	346.200
2004	1.865.434	1.504.854	360.589
2005	1.970.041	1.527.053	442.988
2006	1.917.395	1.474.550	442.845
2007	2.019.712	1.501.624	518.088
2008	2.235.520	1.648.073	587.447
2009	2.101.606	1.517.810	583.796
2010	2.020.217	1.461.185	559.032
2011	2.173.034	1.417.868	755.166
2012	2.151.692	1.339.946	811.746

Извор: Статистички годишник на Република Македонија од 2005, 2008, 2010, 2013 година; Статистички преглед, 8.4.13.01./746, стр. 11-12

Од Табела 11 може да се констатира дека вкупниот број остварени ноќевања во Република Македонија се движи околу 2 милиони, со тенденција на зголемување, но, сепак, заостанува со бројот на ноќевања реализиран во период 1982-1987 година.

9.2. Слабости и предности на интегралниот дестинациски приод

Во процесот на репозиционирање на Република Македонија на меѓународната туристичка сцена како интегрална туристичка дестинација, најголема **слабост** претставува креирањето на нејзиниот сложен туристички производ. Основниот проблем произлегува од фактот што тој во себе мора да

ги инкорпорира сите извори и изведени елементи на целокупната туристичка понуда, кои имаат изразито хетерогена и честопати неспоива природа.

Интегралниот дестинациски пристап на туристичката понуда на Република Македонија има и свои **предности**, бидејќи им нуди на туристите бројни содржини, поголем квалитет и повеќе можности за активен и интересен одмор. Во пошироката лепеза на атрактивни компоненти туристите можат подобро да ги пронајдат сопствените афинитети и да ги задоволат своите потреби, да ги афирмира и помалку атрактивните региони кои, со евентуален самостоен настап, би немале поголеми шанси за успех¹³⁶.

Во стручната и научна литература се среќаваат два базични и силно спротивставени концепти, поврзани со проблемот на креирање имиџ на интегралната или на поединечните туристички дестинации во меѓународната туристичка јавност¹³⁷.

Основната хипотеза на првиот концепт, познат под името **Xello effect**, претпоставува дека, без разлика колку се вложува во нивниот имиџ и колку е силна нивната привлечна моќ, поединечните туристички дестинации не можат да се издвојат од општата слика што меѓународната јавност ја има за Република Македонија како туристичка дестинација во целост. Едноставно, тие се фатени во стапица и никако не можат да избегаат од стереотипот имиџ на интегрална дестинација.

Од друга страна, вториот концепт, таканаречен **Summary construct**, се темели врз сосема спротивна теоретска претпоставка, според која вложувањето во квалитетот на туристичкиот производ на одредена поединечна дестинација може да придонесе да се подобри јавното мислење за целокупниот квалитет на интегралниот туристички производ на Република Македонија. Имено, доколку се прифати констатацијата дека имиџот се формира оддолу нагоре, а не обратно, тогаш може да се констатира дека имиџот на Република Македонија во целост и директно зависи од идентитетот на поединечните дестинации, кој, пак, произлегува од вкупниот квалитет на нивниот туристички производ¹³⁸.

¹³⁶ Тунтев, З. (2007), Туристичка дестинација, Охрид, стр. 172-173.

¹³⁷ Han, M.C. (1989), "Country Image: Hello or Summary Construct?", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, pg. 222 – 229.

¹³⁸ Тунтев, З. (2007), Туристичка дестинација, Охрид, стр. 174.

Ваквите два дијаметрално спротивставени пристапи, пред сè поради различната појдовна точка на набљудување и делување, претставуваат многу добар патоказ од каде да се почне при етаблирањето нов имиџ на Република Македонија, како интегрална туристичка дестинација, односно при креирањето соодветен позитивен имиџ на поединечните дестинации во рамките на нашата земја. Сепак, се добива силен впечаток дека најдобар пристап би бил кога во практиката во исто време и со заеднички координации би се имплементирале поголем број активности за, бидејќи без никакво сомневање, имиџот на интегралната дестинација и имиџот на поединечните дестинации се со силна меѓусебна зависност.

Доколку Република Македонија се набљудува како интегрална туристичка дестинација и се поттикнува силен синергетски ефект, нејзината привлечна моќ во однос на потенцијалната туристичка побарувачка може да биде претставена преку следна математичка формула:

$PMD_{rm} = f(PMPTD_1, PMPTD_2, PMPTD_3 \dots PMPTD_n)$ каде:

- **PMD_{rm}** е привлечната моќ на Република Македонија како интегрална туристичка дестинација, а
- **$PMPTD_n$** претставува привлечна моќ на поединечните туристички дестинации.

Наведената формула покажува дека привлечната моќ на Република Македонија како интегрална туристичка дестинација претставува функција од привлечноста на поединечните дестинации во нејзините рамки. Оваа функционална зависност предизвикува силен синергетски ефект, кој особено е изразен во случаи кога постои голема концентрираност на поединечни туристички дестинации на релативно мал географски простор, како што е примерот со Република Македонија.

9.3. Просторна основа на туристичките дестинации во Република Македонија

Аналогно на претходно апсолвираната теза, една од основните карактеристики кои во позитивна смисла влијаат врз развојот на туризмот на Република Македонија се постоењето на следните атрактивни елементи:

- На мал простор се среќаваат разновидни туристички ресурси;
- За краток временски период можат да се посетат повеќе атрактивни целини;
- Може да се понуди висок степен на содржајност на туристичка понуда;
- Може да се понуди на макро ниво комплексен туристички производ.

Долгогодишната практика покажува дека Република Македонија, особено во споредба во соседните и евентуално конкурентните туристички дестинации од непосредното опкружување, нуди помалку квалитет, слабо диференциран и сразмерно поскап туристички производ. Тоа, без сомнение, силно се одразува врз намалување на конкурентноста на македонскиот туризам на меѓународниот туристички пазар.

Големината на проблемот со конкурентноста произлегува од објективната опасност, во процесот на позиционирање на Република Македонија како интегрална туристичка дестинација на меѓународниот туристички пазар, да се појави огромна тешкотија прецизно да се диференцираат нејзините конкурентни дестинации. Всушност, секое евентуално истражување на туристичкиот пазар, односно каква било анализа на меѓународната туристичка понуда, само ќе ја потенцира нашата некомпетитивност, со јасна констатација дека улогата на Република Македонија како макро дестинација е повеќе од маргинална.

Но, од друга страна, некои поединечни дестинации во рамките на регионалните туристички целини на нашата држава и тоа како можат да се наметнат во конкуренција со соодветните дестинации во Европа, а особено Балканот. Имено, микро просторната основа, која обезбедува комбинирање на респектабилни природни и антропогени вредности со забележителна привлечна моќ и висок степен на компетитивност, им овозможува на одредени македонски поединечни дестинации достоинствено да им конкурираат на соодветните дестинации во поблиското и подалечното соседство.

На пример, на меѓународниот туристички пазар нашата земја ни оддалеку не може да се споредува со една велестинација како што е, на пример Република Хрватска. Но, затоа, пак, Охрид, нашата најзначајна туристичка дестинација со вонсериски квалитети, може слободно да се постави во активна конкурентна позиција во рангот на Дубровник или Опатија¹³⁹.

9.4. Воведување на концептот на туристичка дестинација во РМ

Идејата за воведување на концептот на туристичката дестинација, како темелна институционална рамка за развојот на туризмот во Република Македонија, се наметнува како резултат на многупати докажаното стратешко значење на туризмот за вкупниот стопански развој на нашата земја, неопходноста од заштита на атрактивната ресурсна основа, но и обезбедување високи квалитетни стандарди во туризмот¹⁴⁰.

Според постоечката позитивна законска регулатива во нашата земја, локалната самоуправа се наметнува како носител на активностите во доменот на имплементирање на дестинацискиот развој на туризмот. Таа треба да ги детерминира правците на целокупниот развој на општината и да ги определи краткорочните, среднорочните и долгорочните цели, притоа одлучувајќи дали воопшто се развива туризам, кон каков вид туризам да обрне внимание и со каква динамика ќе се движи развојот.

Процесот на воведување и развој на секоја туристичка дестинација се состои од неколку последователни потези, на кои мора да се посветува **посебно внимание** и да се постават **поголеми барања** во следниве домени:

ПОСЕБНО ВНИМАНИЕ	ПОГОЛЕМИ БАРАЊА
<ul style="list-style-type: none"> - Согледување на сите конкурентни предности, на покажаните слабости, моменталните и очекуваните можности и ограничувања за развој, преку изработка на комплексната SWOT анализа; - Истражување на објективно 	<ul style="list-style-type: none"> - Изработка и ревидирање на деталните просторни и урбанистички планови; - Организирана маркетиншка активност на сите релевантни субјекти; - Промена на правната регулатива

¹³⁹ Тунтев, З. (2007), Туристичка дестинација, Охрид, стр. 176-178.

¹⁴⁰ Тунтев, З. (2007), Туристичка дестинација, Охрид, стр. 179-182.

<p>достигнатиот туристички идентитет на дестинацијата;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Редефинирање на целите и стратегиите за туристички развој преку нов селективен пристап; - Истражување на туристичкиот пазар; - Редефинирање на туристичкиот производ во функција на етаблирање на препознатливост и нов имиџ на туристичката дестинација; - Дефинирање на политиката на цени; - Интензивирање на целно насочување на промотивните активности кон посебни пазарни сегменти; - Перманентна и сеопфатна маркетинг контрола на целокупниот процес. 	<p>и нејзино усогласување на локално и национално ниво;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Изградба на специфични инфраструктурни и супраструктурни елементи со посебна намена; - Подобро програмирање на забавните, културните и спортските манифестации; - Драстично квантитативно и квалитативно збогатување на вонпансионската понуда; - Зголемување на учеството во сферата на развојот на туризмот на приватното претприемништво, индивидуалните домаќинства инт.
--	---

Без сомнение, воведувањето на концептот на туристичка дестинација воопшто не е едноставно, брзо и лесно. Успехот и темпото на имплементација на овој процес зависи, пред сè, од интересот на државните органи, локалната заедница и поединците да вложуваат во развој на туристичката дестинација, од степенот на креативност и иновативност, од обликот на организација на туризмот, како и од координираноста во процесот на управување со развојните процеси, како на локално, така и на национално ниво.

9.5. Критериуми за определување на туристичките дестинации

Дестинацискиот концепт е тесно поврзан со формирање на квалитетен и конкурентен туристички производ, збогатување на понудата, креирање на препознатлив идентитет и позитивен имиџ во меѓународната јавност. Во тој контекст, пресудна важност има атрактивната ресурсна основа на туристичката дестинација, основно атрактивните фактори на туристичката понуда чија

пазарна акцептабилност, всушност, претставува основен критериум за формирање на дестинацијата и за одредување на нејзините граници.

Како основа за определување на туристичките дестинации треба да се земаат: материјалните добра, услугите и определен долгорочен заштитен и туристички валоризиран географски простор, наменат за одмор и разонода. Изборот на добрата и услугите треба да биде врз селективна основа, во согласност со модерните трендови во меѓународниот туризам, додека големината на географскиот простор што ја сочинува дестинацијата не треба да зависи од постоечките административни или географски граници.

Покрај пазарната акцептабилност како базичен критериум за определување на туристичките дестинации, во овој контекст треба да бидат нагласени и **основните критериумски елементи**:

- Туристичко – географска положба;
- Природните и антропогените туристички активности, кои обезбедуваат природна мотивираност за посета на дестинацијата;
- Сообраќајната комуникативност, поврзаност и достапност, односно сообраќајните врски на дестинацијата со емитивните туристички региони и пазари, сообраќајна инфраструктура и организиран транспорт во рамките на дестинацијата;
- Материјална база на развој на туризмот – сместувачки и угостителски капацитети, објекти за забава, разонода, спорт, трговски, занаетчиски, банкарски, менувачки, осигурителни услуги и слично и
- Јавниот сервис односно јавна безбедност, здравствена заштита, комунални услуги, локални туристички друштва и организации за маркетинг и развој и координација на активностите во туристичката дестинација.

Во овој контекст треба да се потенцира дека обликувањето на дестинациите во Република Македонија зависи не само од пазарната прифатливост и исполнувањето на основните критериумски елементи, туку и од фактичката ситуација на нашата земја и објективни можности за туристичкиот развој¹⁴¹.

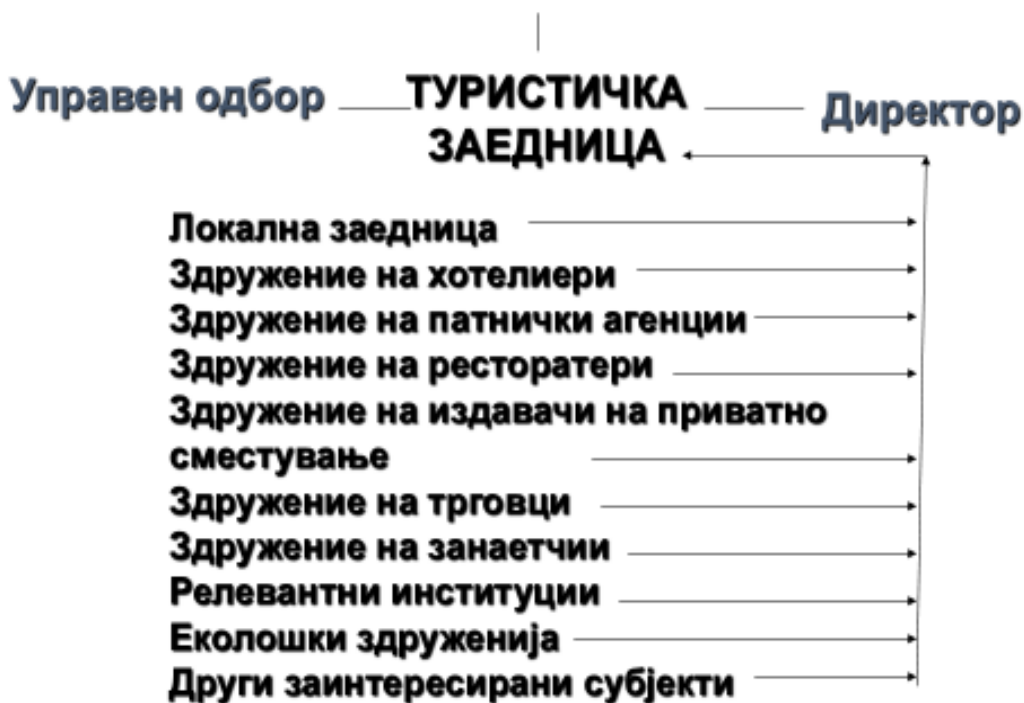
¹⁴¹ Тунтев, З. (2007), Туристичка дестинација, Охрид, стр. 183-185.

9.6. Организација на туризмот во дестинациите во Р. Македонија

Туристичката дестинација претставува своевиден жив организам, во кој се одвива сложен туристички процес. Станува збор за интеракција меѓу туристите, како носители на туристичката побарувачка и одреден број релативни субјекти, носители на комплексната туристичка понуда на дестинацијата. Заради неопходноста од интегрален приод кон задоволување на туристичките потреби и успешно реализирање на туристичкиот процес, туристичката дестинација мора да креира специфична внатрешна структура, во која секој релативен субјект од страна на понудата ќе заземе посебно место и, во рамките на сопствените можности, ќе придонесе за унапредување на квалитетот на дестинацискиот амалгам.

Туристичката заедница, како најважен организационен фактор на дестинациско ниво, ја сочинуваат голем број субјекти. Меѓу нив доминантна улога имаат претставниците на Слика 18.

Основач: СОВЕТ НА ОПШТИНА



Слика 18.: Структура на туристичката дестинација

Според предложената организациона поставеност, туристичката заедница ја формира Советот на општината, чии членови ја согледале важноста на феноменот туризам и неговата доминантна улога во вкупниот развој на локалната заедница. Како и сите здруженија на граѓани, и туристичката заедница треба да има директор, управен и надзорен одбор, кои ја извршуваат управната и извршната, односно контролната функција.

Општината, градот, односно единицата на локалната самоуправа, освен тоа што е основач, претставува и значаен фактор во структурата на секоја туристичка дестинација, во функција на заштита на интересите на домицилното население. Улогата на локалната самоуправа во развојот на туризмот во дестинацијата треба да се манифестира преку следните нејзини активности¹⁴²:

- Одржување, регулирање и изнаоѓање оптимални решенија за проблемите со поголемиот број возила, со сообраќајната мрежа, паркинг места, пешачки зони и сл. за непречено одвивање на сообраќајот;
- Изградба и одржување на шеталишта, паркиралишта и велосипедски патеки и сл.;
- Обезбедување организиран локален превоз на релација сместувачки капацитети – атрактивни комплекси – автобуска станица, железничка станица или аеродром, заради излегување во пресрет на барањата на туристите за брз локален транспорт и намалување на сообраќајниот хаос;
- Одржување на парковите, зеленилото и целокупното опкружување, во функција на разубавување на дестинацијата;
- Одржување на уличното осветлување и обезбедување посебно осветлување на културните и историските споменици, заради зголемување на нивната атрактивност и атрактивноста на целата дестинација;
- Одржување на екстериерот и фасадите во централната урбана зона, односно во дестинации чии урбани јадра имаат богата историја, живописни фасади или специфични амбиентални целини, грижа за културното наследство и сл.;

¹⁴² Тунтев, З. (2007), Туристичка дестинација, Охрид, стр. 185-188.

- Изградба на фонтани и водоскоци, кои сами по себе претставуваат атракција заради атракција и обично имаат огромна привлечна моќ;
- Одржување на плажите и нивно издавање под концесија, заради постигнување на поголема безбедност во внатрешната пловидба како и урбанистичко, комунално и хортикултурно уредување на бреговата линија на нашите езера, што, од друга страна, може да обезбеди значителни финансиски средства во буџетот на локалната самоуправа;
- Изработка на детални урбанистички планови за атрактивниот туристички простор и уредување на градежното земјиште, особено заради определување на прагот на издржливост на физичкиот капацитет на дестинацијата;
- Изградба на колектори за отпадни води, обезбедување ефикасна комунална хигиена и преработка на отпадот, особено во услови кога дестинацијата трпи силен импакт од преголемата концентрација на туристи во одреден временски период;
- Изградба на детски паркови, спортски и рекреативни центри, заради зголемување на атрактивноста на дестинацијата и отворање можности за збогатување на интегралниот туристички производ;
- Собирање и правилно користење на туристичката такса, која треба да се слева во буџетот на локалната самоуправа и наменски да се користи за туристички, промотивни активности или за некоја од гореспоменатите активности, во функција на развој на туризмот во дестинацијата;
- Формирање инспекциски служби за целосна контрола на квалитетот на туристичкиот производ, во посебни мерки за санкционирање.

Во ваква констелација треба да се напомене дека евиденцијата за локална самоуправа не презема директна обврска за формирање и обликување на комплексната туристичка понуда, или за нејзино промовирање на туристичкиот пазар. За овие активности е задолжена туристичката заедница во чии управни и советодавни органи претставниците на локалната самоуправа земаат рамноправно учество со другите релевантни субјекти.

Материјалната база за развој на туризмот во дестинацијата ја сочинуваат сместувачките и угостителските капацитети, патничките агенции, објектите за забава, разонода, спорт и многу други субјекти со директно или индиректно учество во туристичкиот процес. Со самиот факт што се лоцирани

во границите на туристичката дестинација сите тие се индивидуални членови на туристичката заедница. Но, со полн респект кон различните индивидуални иницијативи на секој субјект со услови на следење на пазарните законитости и конкурентните односи, сепак, најважна карактеристика на субјектите од туристичкото стопанство треба да биде нивното асоцирање во соодветни еснафи. На тој начин ќе се искористи синергетскиот ефект од синхронизираното делување и меѓусебната соработка. Асоцирањето, без сомнение, ќе придонесе кон комплексно задоволување на туристичките потреби, како и кон полесно остварување на заедничките цели на членовите на туристичката заедница.

Значи, здруженијата на хотелиерите, ресторатерите, изнајмувачите, трговците, занаетчиите, издавачите на приватно сместување, посредниците и организаторите на патувањата ги застапуваат деловните интереси на своите членови, но, секако, во согласност со општите интереси на сите носители на туристичката понуда на дестинацијата во целост. Овие асоцијации мора позитивно да влијаат врз зголемување на квалитетот на парцијалниот производ во кој земаат учество нивните членови, преку доследна имплементација на меѓународните стандарди за квалитет, усогласување на цените, како и перманентно вложување во едукација на вработените на сите нивоа.

Здруженијата на граѓани врз непрофитабилна основа претставуваат специфични организациони облици, преку кои домицилното население зема активно учество во случувањата на дестинацијата и ги штити сопствените интереси. Најзначајни претставници на овие асоцијации се голем број културно – уметнички друштва, здруженија на екологисти, фондови за заштита на културното и историското богатство и друго невладини организации.

Во групата релативни институции спаѓаат одредени субјекти кои имаат битно влијание врз формирање на комплексниот селективен туристички производ, за чиј развој позитивно се изјасниле членовите на туристичката заедница и за кои е постигната критична маса за развој. На пример, во случај кога дестинацијата развива религиозен туризам, како релативна институција се наметнува Македонската православна црква или пак Исламската верска заедница; развој на туризмот во заштитни подрачја би бил невозможен без инволвирање на Управата на националните паркови; развојот на археолошкиот туризам бара активно учество на Заводот за заштита на спомениците на

културата и музеј; винските тури бараат ангажман на локалните винарии, вински подруми и винарки визби; спортско – рекреативните активности на вода – пливање, скијање, серф, едриличарство, веслање, нуркање – ги наметнуваат како релевантни следните институции: езерската полиција, капетанијата на пристаништата, соодветните спортски клубови и слично.

Со нивното активно партиципирање во сложениот туристички процес, конечно се заокружува структурата на членовите во секоја туристичка заедница. Нејзината организациона поставеност треба да обезбеди непречено остварување на неколку основни цели¹⁴³:

- Формирање, обликување и перманентно унапредување на комплексната туристичка понуда на дестинацијата;
- Креирање и негување на критичната маса за развој на туризмот;
- Хармонизација на односите меѓу сите инволвирани субјекти и координација на активностите на дестинациско ниво;
- Туристичка промоција и организиран настап на туристичкиот пазар;
- Застапување на стратешките интереси на дестинацијата во регионални, односно национални рамки;
- Развивање на совеста кај домицилното население за општественото и економското значење на туризмот и за неговиот придонес кон подобрување на условите за живот на целата заедница.

Бројот на субјекти кои земаат учество во структурата на дестинацијата е огромен, а и нормално е да се очекува нивните интереси во голем број случаи да бидат во меѓусебна колизија. Токму заради тоа, се наметнува потребата од постоење соодветна организациона структура, преку која ќе се регулираат и хармонизираат сите односи меѓу заинтересираните партиципиенти во сложениот туристички процес.

Судејќи според значењето на интересите, но и според досегашните искуства, развојот на туризмот во рамките на секоја дестинација во Република Македонија треба да биде конципиран првенствено врз две основи:

1. Соработка меѓу државните органи и локалната самоуправа и
2. Партнерство меѓу јавниот и приватниот интерес.

¹⁴³ Тунтев, З. (2007), Туристичка дестинација, Охрид, стр. 189-195.

Соработка меѓу државните органи и локалната самоуправа	Партнерство меѓу јавниот и приватниот интерес
<ul style="list-style-type: none"> - Државните и локалните органи на управа мора да бидат во функција на развој на туризмот; - Максимално поттикнување на приватната иницијатива и овозможување непречено функционирање на пазарните законитости; - Обликување на правната и организациската рамка; - Вложување во изградба на базичната инфраструктура; - Да врши статистички истражувања, - Да ја унапредува меѓународната соработка; - Да обавува промотивни активности и маркетинг; - Да се грижи за квалитетот на природното и културно – историско богатство и - Други функции од општ национален интерес; - Локалната власт да диктира темпо во голем број домени кои директно или индиректно коинцидираат со развојот на туризмот; - На приватната иницијатива мора да ѝ се даде шанса да дојде до полн израз; - Поттикнување на изградба на нови сместувачки и угостителски капацитети, конгресни, спортски и трговски центри, објекти за забава, разонода и слично. 	<ul style="list-style-type: none"> - Унапредување на јавните услуги, како што се, на пример, јавната безбедност, сигурноста и контролата во сообраќајот, брзата помош, здравствената заштита или чистотата на улиците; - Мора да постои и агресивна интерна промоција на туризмот, насочена кон граѓаните и деловните субјекти, а особено кон трговците на мало, занаетчиите, туристичките агенции, рестораните, банките, менувачниците, поштенските службеници, јавните и приватните превозници, таксистите и полицијата; - Перманентен процес на информирање, едукација и соодветно санкционирање, туристичката дестинација мора да вложува напори за етаблирање потполно нов систем на вредности и туристичка култура кај домицилното население, кои ќе бидат во функција на што поголемо задоволување на потребите на туристите.

Креирањето комплексен туристички производ и реализирањето на туристичкиот процес се прилично сложени. Доколку не постои соработка на државно и локално ниво, како и партнерство меѓу јавниот и приватниот интерес, туристичкиот процес ќе биде неуспешен и целата дестинација ќе трпи негативни консеквенции.

10. SWOT АНАЛИЗА НА МАКЕДОНСКИОТ ТУРИЗАМ

10.1. Туризмот – приоритет во развој на македонското општество

Влијанието на туризмот во сите овие процеси е незаменливо. Како што е добро познато, туризмот е една од ретките дејности која овозможува стоките и услугите на целокупното национално стопанство да се продаваат на меѓународниот пазар без нивно физичко дислоцирање од земјата. Вкупните ефекти на невидливиот извоз му овозможуваат на туризмот да игра улога на респектабилен извор на девизни средства. Притоа, интерес за проширување на туристичкиот пазар не треба да пројавуваат само субјектите од доменот на угостителството, туризмот и туристичкото посредување, туку и субјектите од целокупното стопанство кои имаат можност сопствените производи и услуги да ги прилагодуваат кон потребите на туристичкиот пазар¹⁴⁴.

Во тој контекст, покрај туризмот, приоритетен стратешки правец во развојот на стопанството на Република Македонија, без сомнение, треба да биде и земјоделството, како еден од најперспективните сектори со големи извозни потенцијали. Туризмот и земјоделството ги содржат навистина сите неопходни претпоставки за значителен придонес кон севкупната стопанска ревитализација на земјата. Покрај фаворизирање на сопствените потенцијали, земјоделството кон туризмот мора да се поставува како кон стратешки партнер, со можности за силна интеракција, особено преку интегрирањето на земјоделскиот аутпут во комплексниот туристички производ. На тој начин, во земјоделството можат да се остваруваат многу поголеми деловни резултати отколку при класичниот пласман на земјоделските производи.

Во рамките на етаблирањето потполно нов политички, општествен и економски идентитет, се наметнува потребата и од креирање на соодветен туристички идентитет на земјата како интегрална туристичка дестинација, но и на одредени туристички дестинации во нејзините рамки, кои имаат изразена привлечна моќ и исклучителна атрактивност на интегралниот туристички производ на Република Македонија, кој мора да биде препознатлив, конкурентен и јасно позициониран на меѓународниот туристички пазар.

Примарни цели на Република Македонија во идниот туристички развој треба да бидат создавање квалитетен туристички производ и креирање

¹⁴⁴ „Корист од парите добиени од туристите има повеќе или помалку секоја стопанска гранка“. Krapf, K. (1963): “Tourism as a Factor in Economic Development”, Roma: Tourism in Europe, стр. 4.

сопствен препознатлив идентитет на меѓународниот туристички пазар. Нашата земја веќе започна да се позиционира како атрактивна и конкурента туристичка дестинација базирана врз организационен стратегиски интердисциплинарен пристап и сеопфатни промотивни активности.

Најдобра потврда дека кај меѓународната јавност полека се создава позитивен имиџ за нашата држава е зголемувањето на продажбата на македонските производи на странските пазари, како и враќање на странските туристи во Македонија, отворање на нови кредитни линии и грантови за развој на стопанството, изработка на стратешки документи за заштита на животната средина и одржлив развој, унапредување на деловните трансакции и многу други развојни иницијативи, како и вклучување на земјата и нејзините деловни субјекти во меѓународните интегративни процеси.

„Значењето на туристичкиот развој на Република Македонија е евидентно. Тоа не се сведува само на стопанскиот карактер, уште помалку на одредена гранка или област. Развојот на оваа дејност е во согласност со вкупниот развој на стопанството на Република Македонија“¹⁴⁵.

Претходната констатација се потврдува преку реализација на неколку стратегии за развој на туризмот, како што се: Национална стратегија за развој на туризмот 2009 – 2013 година, Национална стратегија за рурален туризам 2012 – 2017 година и други документи кои веќе наоѓаат примена. Веќе неколку години видливи се одредени резултати: изградени се нови содржини кои предизвикуваат интерес кај туристите, па, од тука и зголемен е бројот на посетители, бројот на ноќевања, изградени се поголем број хотели, ресторани, а во руралните средини започнато е субвенционирање на бизниси кои го стимулираат руралниот туризам, итн.

Без сомнение, комплексноста и мултидимензионалниот карактер на туризмот бараат голем број активности и координација буквално на сите релевантни фактори. Едноставно, доколку туризмот претставува стратешки сектор на стопанството, тогаш тој бара и активна туристичка политика. Од друга страна, развојно ориентираната туристичка политика бара особено активна улога на државата, која ќе го афирмира туризмот како стратешки извозен сектор на стопанството.

Конечно, активирањето на сите расположливи туристички потенцијали на просторот на Република Македонија мора да претставува основна заложба

¹⁴⁵ Мариноски, Н. (1999): „Туристичката географија на Република Македонија“, Охрид: Институт за истражување на туризмот, стр. 12.

на државните органи и релевантните субјекти од сферата на туризмот. Посебна улога во нивната успешна реализација треба да имаат научните и стручните кругови кои се занимаваат со оваа специфична проблематика.

10.2. SWOT анализа на македонскиот туризам

Најдобар аналитички приод кон преставување на базичната проценка на македонскиот туристички производ преставува SWOT анализата. Таа ги опфаќа интерните силни и слаби страни на македонскиот туризам, како и екстерните шанси и развојни можности, односно ограничувања и опасности, поврзани со процесот на развој на туризмот во Република Македонија во целост.

Табела 12.: SWOT Анализа на македонскиот туризам

СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ	ШАНСИ И МОЖНОСТИ	РИЗИЦИ И ОПАСНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> - Туристичко – географска положба - Природни убавини - Културно и историско богатство - Охрид и Охридското Езеро - Скопје – космополитска и полифункционална метропола - Населби со изразита специфика - Концентрација на атрактивности на мал простор - Здрава храна - Гостољубивост 	<ul style="list-style-type: none"> -Сместувачки капацитет -Вонпансионска понуда -Алтернативен туризам -Квалитет, негативен однос Value for Money -Изразена сезоналност -Недоволна едуцираност на домицилното население -Прагматичен менаџментски кадар -Маркетинг и промотивни активности -Национален туристички сојуз 	<ul style="list-style-type: none"> -Дестинациски развој на туризмот -Министерство за туризам -Институт за туризам и угостителство -Институт за туризам и угостителство -Репозиционирање на туристичкиот пазар -Привлекување странски инвестиции -„Нови“ и атрактивни дестинации -Селективен туризам -Изградба на Коридор 8 -Развој на коридор Е-75 -Железничка мрежа 	<ul style="list-style-type: none"> -Недефинирани државотворни елементи -Организиран криминал - Дивијантни појави -Загадување на природната средина -Девастација на културното наследство -Недостиг на инвестиции - Недоволно симулирање на конкуренција -Безбедносен менаџмент -Регионална нестабилност

Во продолжение, накратко, преку табеларен прилог следи анализа на интерните ресурси како основа за SWOT анализа, преку пример за Скопје, главен град на Република Македонија.

SWOT анализа на Скопје како туристичка дестинација		
ЈАКИ СТРАНИ	1. Општ пристап	Одлична географска положба
	2. Што е типично	Густа населеност, Космополитски град,...
	3. Атрактивност	Географска положба, Микро локација, Главен град на држава, Пристапност, Изградена атрактивност,...
	4. Скопје како туристичка дестинација	Добра сообраќајна поврзаност, Аеродром, Универзитетски центар, Центар на културни институции,...
	5. Култура	Долга историја, Богатство на културно - образовно наследство, Музеи и галерии, Манифестации,...
	6. Сместување	Хотели, ресторани, туристи од соседните земји, други европски земји, други простори,...
	7. Информирање	Информативни центри, Медиуми, Министерство, Трговски врски, трговски претставништва, Странски компании, Саеми, Банки, Туристички здруженија, агенции,....
	8. Сообраќај	Аеродром, Сообраќајна поврзаност,...
СЛАБИ СТРАНИ	1.Недоволно афирмиран имиџ	Кампања за европски град на култура и начин на живот, Европеизиран град со европски стил, интегрални туристички производи,...
	2. Инвестирање	Потреба од уште вложувања во туризмот, гастрономијата, спортот, рекреација,...
	3.Сместување и исхрана	Повеќе класично, а помалку локално сместување и јадење, прилагодени цени, следење на светските трендови,...

	4.Кадар	Недоволно искористени млади кадри
	5.Сообраќај	Недовршена железничка пруга кон Исток, Бугарија
ШАНСКИ или ПРИЛИКИ	1.Поливалентност	Подобрување на културната комуникација, безбедност на посетителите, неадекватна поврзаност со разни субјекти, недостаток на специфични асортимани, нефлексибилност на работното време во трговијата, музеите, недоволен квалитет на такси службите, неповрзаност на туристичките места во близина на градот,...
ЗАКАНИ	1.Кризен менаџмент	Недоволен безбедносен менаџмент,...

10.3. Животен циклус на туристичкиот производ во Р. Македонија

Една од наголемите тешкотии при истражувањето на фактичката ситуација во туризмот во нашата земја пристапувајќи кон проблемот дури и со тенденција да се апстрахира моменталната неприфатлива состојба на длабока политика и економска криза во државата, претставува јасното дефинирање на туристичкиот производ во Република Македонија.

Единствен позитивен заклучок кој во оваа смисла може да се изведе е дека туристичкиот производ во нашата земја претставува рецидив на масовните туристички движења, кој датира од крајот на осумдесеттите години на дваесеттиот век. Тоа е периодот во кој е остварен најголем туристички промет во Република Македонија.

Идентитетот на Република Македонија како интегрална туристичка дестинација, како и идентитетот на поединечните туристички дестинации во нејзините рамки, мора да произлегуваат првенствено од квалитетен, маркетинжен и профитабилен туристички производ. Заради тоа, Република Македонија мора да избере потполно нов туристички производ, со кој ќе може

да се наметне на меѓународниот туристички пазар како атрактивна дестинација¹⁴⁶.

Во овој контекст, од необична важност е избраниот туристички производ со сите свои компоненти да биде позициониран на почетокот на најгорната крива на животниот циклус, со изразени долгорочни развојни потенцијали. Исто така, врз основа на односот меѓу квалитетот и соодветната цена, новиот македонски туристички производ треба да се избори за многу поповолна позиција во однос на соодветните туристички производи на конкурентните дестинации со кои, објективно, може да се споредува.

10.4. Туристичка политика на Република Македонија

Туристичката политика претставува збир на мерки и активности на државата, насочени кон утврдување и остварување на целите и задачите поврзани со развојот на туризмот. Таа е многу битен фактор кој влијае врз сите сфери на сложениот феномен наречен туризам.

Постојат голем број причини зошто државата треба да биде активно инволвирана во развојот на туризмот. Пред сè, тој може да биде респектабилен извор на девизни средства со соодветно позитивно влијание врз платниот биланс на земјата. Исто така, воопшто не е за потценување и улогата на туризмот во отворањето нови работни места кои, од своја страна, бараат ангажман на државата за соодветно теоретско и практично едуцирање и оспособување на стручниот кадар.

Поради огромниот број субјекти и широкиот дијапазон активности во сферата на работењето на туризмот, се јавува потреба од внимателно координирање на активностите од страна на државните органи, перманентни статистички истражувања, планирање и управување со развојот, маркетингот и промотивните активности од сеопшт национален интерес. Улогата на државата е, исто така, незаменлива во процесот на креирање позитивен туристички имиџ на земјата кај меѓународната јавност како и во сферата на почитување на пазарните законитости, заштита на потрошувачите и санкционирање на нелојалната конкуренција¹⁴⁷.

¹⁴⁶ Тунтев, З. (2007), Туристичка дестинација, Охрид, стр. 158-163.

¹⁴⁷ Тунтев, З. (2007), Туристичка дестинација, Охрид, стр. 158-163.

Големите инфраструктурни и супраструктурни системи, кои претставуваат составни елементи на туристичкиот производ на дестинацијата, се во државна сопственост. Исто така, државата се јавува како титулар и на најголем број природни и антропогени атрактивни туристички ресурси. Соодветно на тоа, таа мора да води грижа за нивна интегрална заштита, овозможувајќи експлоатација на атрактивната ресурсна основа во рамките на долгорочен хармонизиран одржлив развој.

Според Краф (Kraft, 1961), туристичката политика може да се дефинира како „делување на организираните заедници во туризмот, со цел за унапредување на способноста за остварување добивка, како и остварување на нестопанските цели на туризмот“¹⁴⁸.

Кашпар (Kaspar, 1995), под туристичка политика подразбира „свесно унапредување и обликување на туризмот под влијание на заедниците на туристички релевантните фактори“¹⁴⁹.

Според Вукониќ (Vukonic, 1996), туристичката политика претставува „синтеза на мерки кои ги носи и презема државата, заради поттикнување, насочување и надзор на развојот на туризмот, како и заштита на туристите“¹⁵⁰.

Мариноски (1999), туристичката политика ја објаснува како „целокупна дејност на надлежните органи во една земја, насочена кон управување и реализација на целите за развој на туризмот“¹⁵¹.

Според Ацковски (2001), туристичка политика е „свесна активност на државата, или поточно општеството, за што поцелосно активирање на факторите на туризмот, односно за остварување на функцијата на туризмот, со цел да се постигне побрз развој на туризмот, како во рамките на една земја, така и во меѓународни размери“¹⁵².

Без сомнение, задачата на туристичката политика е многу сложена, како што по својата природа е сложен и туризмот. Таа треба да ги усогласува и меѓусебно да ги координира поединечните области во рамките на различни

¹⁴⁸ Krapf, K. (1961): "Fremdenverkehrspolitik in Schweizerischer Sicht" Bern: Zeitschrift fur Fremdenverkehr, Nr. 1, стр. 9.

¹⁴⁹ Kaspar, C. (1995): "Die Tourismuslehre im Grundriss", Bern / Stuttgart: V.P. Haupt, стр. 190.

¹⁵⁰ Vukonic, B. (1996): "Turizam Hrvatske – stanje i perspektive", Zagreb: Prilog raspravi o hrvatskoj politici, Informator, бр. 4462.

¹⁵¹ Стојмилов, А., Мариноски, Н. (1999): „Основи на туризмот“, Скопје: Просветно дело, стр. 129-131.

¹⁵² Поопширно за основите на туристичката политика кај Ацковски, Н., Ацковска М. (2001): „Политика за развој на туризмот“, Струга: Мис – прес, стр. 104-146.

дејности кои се значајни за развојот на туризмот. Всушност, туристичката политика навлегува во речиси сите други политики на развој во една држава, а особено во доменот на економската, здравствената, социјалната, трговската и слично. И единствено со сеопфатен интердисциплинарен приод туристичката политика може да даде позитивни резултати.

Заради потполно и успешно извршување на својата функција, секоја туристичка политика мора во себе да содржи четири основни елементи: цели, носители, извршители и средства, меѓу кои примарна улога имаат целите¹⁵³. Во основа, нивното остварување претпоставува туристичката политика да создаде соодветни услови за развој и дејствување на секој од бројните фактори во туризмот поединечно, со тенденција сите тие фактори да ги усогласува во една целина.

Според тоа, интензивниот развој на туризмот во Република Македонија е едноставно невозможен без изработка и доследна имплементација на посебна долгорочна стратегија, во која треба да бидат апострофирани две стратешки цели¹⁵⁴:

1. Дестинациски развој на туризмот, преку интегрална заштита, перманентно обновување и целосна ревалоризација на сите атрактивни туристички ресурси врз селективна основа и

2. Изградба на потполно нов туристички идентитет, креирање позитивен имиџ и пазарно репозиционирање на Република Македонија како една од атрактивните туристички дестинации во Европа.

Во функција на остварување на првата стратешка цел, туристичката политика на нашата земја треба да ги предвиди следните посебни развојни цели:

- Осмислување и нормативно воведување на концептот на туристичка дестинација;
- Воспоставување висок степен на интегралност меѓу туризмот и комплементарните дејности, како во рамките на туристичката дестинација, така и на национално ниво;

¹⁵³ Поопширно за основите на туристичката политика кај Стојмилов, А., Мариноски, Н. (1999): „Основи на туризмот“, Скопје: Просветно дело, стр. 131-133.

¹⁵⁴ Тунтев, З. (2007), Туристичка дестинација, Охрид, стр. 158-163.

- Активно вклучување на домицилното население во сите фази и сегменти на развој на туризмот во дестинацијата;
- Прилагодување на целокупната туристичка понуда кон современите развојни трендови;
- Доследна имплементација на меѓународните стандарди за ефикасна интегрална заштита и унапредување на природните и антропогените туристички ресурси;
- Селективен пристап во поттикнувањето на развојот на туристичките дестинации;
- Придржување кон основните начела на одржливиот развој на туризмот;
- Имплементација на меѓународните стандарди за квалитет на туристичкиот производ;
- Унапредување на системот на едукација на стручни кадри, особено од областа на менаџментот во туризмот на сите нивоа.

Голем дел од наведените посебни развојни цели се во функција на изградба на потполно нов туристички идентитет, креирање позитивен имиџ и пазарно репозиционирање на Република Македонија како атрактивна туристичка дестинација.

Покрај нив, втората стратешка цел како приоритет ги наметнува и следните посебни развојни цели:

- Ефикасна организација на туризмот и адекватно асоцирање по хоризонтална и вертикална линија;
- Изработка на стратешки маркетинг план на национално ниво, како и на ниво на поединечните туристички дестинации;
- Целосно заокружување на националното туристичко законодавство според меѓународните правни стандарди и негова доследна имплементација;
- Успешно заокружување на процесите на приватизација и сопственичка трансформација на капиталот во сферата на туризмот;
- Поттикнување на претприемништвото, особено кај малите и средните претпријатија со флексибилни перформанси од сферата на туризмот и комплементарните дејности, заради нивно прилагодување кон пазарните промени;

- Обезбедување домашни инвестиции, привлекување странски капитал и нивно ефектуирање во доменот на туристичкиот развој;
- Дефинирање на планот за оптимализација на физичкиот промет и квалитативни зголемувања на просечната дневна потрошувачка на туристите;
- Воведувањето нормативна регулатива за заштита на потрошувачите, односно туристите;
- Активирање на сите расположливи ресурси за меѓународна реафирмација на Република Македонија како атрактивна туристичка дестинација;
- Детално истражување и сегментација на меѓународниот туристички пазар;
- Ефикасен промотивен настап на меѓународниот туристички пазар кон целни групи, својствен за селективните облици на туризам.

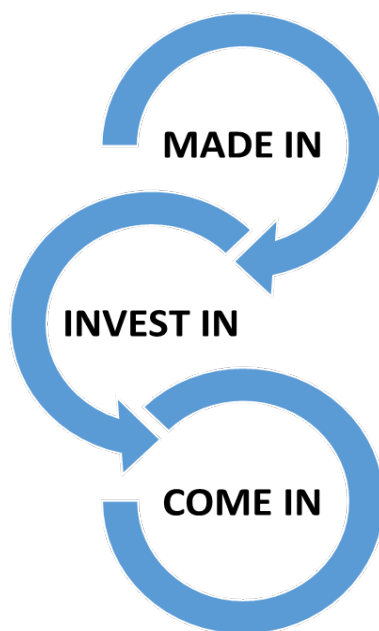
Се разбира, покрај стратешките и посебните развојни цели, посебно место во стратегијата за развој на туризмот во Република Македонија треба да имаат следните развојни правци:

- Туризмот мора да се развива врз истовремен и рамнотежен развој на сите општествени, економски, еколошки и инфраструктурни елементи во рамките на туристичките дестинации, со активирање на сите работни и интелектуални потенцијали на членовите на локалната заедница;
- Сите свои идни активности туризмот треба да ги темели врз рационални и селективни програми со амбиентална и автентична вредност и компаративни предности, како и врз иновативни програми за ревитализација на постоечките капацитети;
- Односот на туризмот кон природното окружување треба да биде рационален и истовремено сеопфатен, што од своја страна претставува правилна комбинација на развојот на туризмот и зачувувањето и унапредувањето на животната средина;
- Заштитата и ревалоризацијата на културното и историското богатство треба да биде императив на секоја развојна иницијатива од областа на туризмот во Република Македонија.

Конечно, вистинската имплементација на стратешките и посебните развојни цели на национално ниво, како и доследното придржување кон посочените развојни правци во стратешките документи, ќе ѝ овозможи на туристичката политика да биде во функција на обликување, имплементација и одржување на виталноста и способноста на туристичките дестинации во нашата земја, односно во функција на успешен дестинациски развој на туризмот во Република Македонија.

Од тука произлегува и генералната констатација¹⁵⁵ дека во новиот имиџ на туризмот во Република Македонија мора да бидат инкорпорирани следните три базични компоненти:

- **MADE IN** имиџ на Република Македонија со оригинални, квалитетни и извозно ориентирани производи;
- **INVEST IN** имиџ на Република Македонија како атрактивна земја за вложување на домашни и странски инвестиции и
- **COME IN** имиџ на Република Македонија како атрактивна туристичка дестинација.



¹⁵⁵ Тунтев, З. (2007), Туристичка дестинација, Охрид, стр. 203.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Aaker, D. A. (1991): „Managing Brand Equity“, The Free Press, New York;
2. Aaker, D. A. (1996): „Building Strong Brands“, The Free Press, New York;
3. Abel, D. (1980): „Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning“, Prentice-Hall, Inc., Englewoods Cliffs;
4. Aćimović, S., Džopalić, M. (2008): „PPP model kao oblik saradnje javnog I privatnog sektora“, Montenegrin Journal of Economics, No. 8;
5. Angelkova, T. (2012): „Uloga specifičnih vidova turizma u revitalizaciji pograničnih područja između Srbije I Makedonije“, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, dostupno na: <http://www.singipedia.com/content/3320-Uloga-specifi%C4%8Dnih-vidova-turizma-u-revitalizaciji-pograni%C4%8Dnih-podru%C4%8Dja-izme%C4%91u-Srbije-i-Makedonije> ;
6. Bakić, O. (2005): „Marketing menadžment turističke destinacije“, treće dopunjeno izdanje, Beograd;
7. Bakić, O. (2009): „Marketing menadžment turističke destinacije“, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica;
8. Bakić, O. (2009): „Prilagođavanje marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije I klasterizacije u turizmu“, Marketing, Vo. 40, No. 4;
9. Bošković, G., Jovanović, A. (2009): „Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije“, Ekonomske teme, br. 1;
10. Buler, R. (1998): „Sustainable tourism – looking backwards in order to progress?“ U: C. M. Hall and A. A. Lew Sustainable Tourism: A Geographical Perspective, Longmann, Essex;
11. Butler, R.W. (1980): „The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources“, Canadian Geographer, No. 1;
12. Climpson, A.: „Sustainable Destination Management: the VICE model“;
13. Cooper, C., I dr. (2000): „Tourism – Principles and Practice“, Longman;
14. Crouch, G. (2007): „Measuring Tourism Competitiveness: Research, Theory and the WEF Index“, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference;
15. Davidson, R., Maitland, R. (1997): „Tourism Destinations“, Hodder and Stoughton, London;
16. De Chernatony, McDonald, M. (2005): „Creating Powerful Brands“, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford;
17. Đorđević-Milošević, S., Angelkova, T. (2005): „Assessment of rural areas in the south-east border region of Macedonia, Serbia and Bulgaria“, October 2005., Belgrade-Skopje-Sofija;
18. Dostić, M., (2002) u: Clusteri;
19. Dowling, R. (1992): „Tourism and environmental integration: The journey from idealism to realism“ u: C. Cooper and A. Loskwood, eds., Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management Vol. 4, London. Belhaven Press;
20. Dulčić, A., Petrić, L. (2001): „Upravljanje razvojem turizma“, Mate, Zagreb;
21. Dwyer, L., Kim, C. (2003): „Destination Competitiveness: A model and Determinants, Current Issues in Tourism“, Vol. 6, No. 5;
22. Echter, C. M., Ritchie, J. R. B. (1991): „The Meaning and Measurement of Destination image“, Journal of Tourism Studies, No.2;
23. Embacher, J., Buttle, F. (1989): „A Repertory Grid Analysis of Austria’s Image as a Summer Vacation Destination“, Journal of Travel Research, No. 27;

24. Gartner, W. C. (1989): „Tourism image: attribute measurement of state tourism product using multidimensional scaling techniques“, in Journal of Travel Research, Fall;
25. Gartner, W. C. (1993): „Image Information Proces“, u: Uysal, M., fesenmaier, D., ed., Communication and channel system in torurism marketing, The Haworth Press, Binghampton;
26. Genov, G. (2009): „Proces upravljivanja turističkim destinacijama na lokalnom nivou, Beograd“;
27. Genov, G. (2010): „Turizam posebnih interesovanja – Selektivni oblici turizma“, Beograd, Srbija;
28. Genov, G. (2011): „Menađment turističke destinacije“, Viša turistička škola strukovnih studija, Beograd;
29. Goodyear, M. (1996): „Divided by a common Language“, Journal of the Market Research Society, Vol. 38, No. 2;
30. Gunn, C. (1972): „Vacations cape, Austin: Bureau of Business Research“, University of Texas;
31. Gunn, C. A. (1988): „Vacations cape – Designing Tourist Regions“, 2nd edition, University of Texas. Austin;
32. Hankinson, G., Cowking, P. (1995): „What do you really mean by a brand“, Journal of Brand Management, Vol. 3, No. 1;
33. Hasan, S. (2000): „Determinants of Market Competitiveness in an environmentally Sustainable Tourism Industry“, Journal of Travel Research, February;
34. Hawkins, E. D., Lamoureux, K. (2006): „Razvoj produkata konkurentnog seoskog turizma za destinaciju Stara Planina“, Medjunarodni institut turističkih studija; Poslovna škola „The George Washington University Washington“, D.C.U.S.A. Mart
35. Heath, E., Wall, G. (1992): „Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach“, John Wiley and Sons, New York;
36. Horwath Consulting (2005): Strategija razvoja turizma Republike Srbije – prvi fazni izveštaj, Ekonomski fakultet, Ministarstvo trgovine, turizma I usluga, Beograd;
37. HUP (Хрватска задруга за вработени), 2005;
38. HUP, 2004;
39. International Trade Centre, Executive Forum, Innovation in Export Strategy , Geneve, 2005;
40. Jobber, D., Fahy, M. (2006): „Osnovi marketinga“, Data Status, Beograd;
41. Kaspar, C. (1995): „Die Tourismuslehre im Grundriss“, Bern / Stuttgart: V.P. Haupt;
42. Keller, K. L. (2003): „Strategic Brand Management“, Prentice Hall, Upper Saddle River;
43. Keller, L., Aperia, T., Georgson, M. (2008): „Strategic Brand Management – A European Perspective“, Pearson Edication Limited, Harlow;
44. Konecnik, M. (2002): „The Image as a possible source of competitive Advantage of the Destination – The Case of Slovenia“, Tourism Review, Vol. 57, No. 1-2;
45. Konečnik, M., Go, F. (2008): „Tourism Destination Brand Identity: The Case of Slovenia“, Journal of Brand Management, Vol. 15, No. 3;
46. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003): „Marketing for Hospitality and Tourism“, Pearsons Education International, Upper Saddle River;
47. Kotler, P., Gertner, D. (2002): „Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective“, Journal of Brand Management, No.9;
48. Kotler, P., Haider, D., Rein, I. (1993): „Marketing Places“, The Free Press, New York;

49. Kozak, M., Balogu, S. (2011): „Managing and marketing Tourist Destinations“, Routledge, New York;
50. Krapf, K. (1961): „Fremendenverkehrspolitik in Schweizerischer Sicht“ Bern: Zeitschrift für Fremdenverkehr, Nr. 1;
51. Krapf, K. (1963): „Tourism as a Factor in Economic Development“, Roma: Tourism in Europe;
52. Krippendorf, J. (1986): „Putujuće čovječanstvo: Za novo poimanje slobodnog vremena i putovanja“, Zagreb: Sveučilišna naklada Liber;
53. Leiper, N. (1990): „Tourism system“, Auckland: Department of Management Systems, Occasional Paper 2, Masey University;
54. Leiper, N. (2004): „Tourism Management“, 3rd edition, Pearson Education Australia
55. Liburd, J. (2010): „Introduction to Sustainable Tourism Development“, u: Liburd, J.,; Edwards, D., „Understanding the Sustainable Tourism Development“, Goodfellow Publishers, Ltd, Oxford;
56. Mašić, B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009;
57. Mathieson, A., Wall. G. (1990): „Tourism: economics, physical and social impacts“, Longman, Harlow;
58. Mihajlovich, P. (2006): „Kinship Branding: A Concept of Holism and Evolution for the Nation Brand“, Place Branding, Vol. 2, No. 3;
59. Milisavljević, M., Todorović, J. (1990): „Planiranje i razvojna politika preduzeća“, Savremena administracija, Beograd;
60. Morgan, N., Pritchard, A. (2002): „Contextualizing Destination Branding“, u: Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R., Destination Branding: Creating the unique destination proposition, Butterworth Heinemann, Oxford;
61. Održivi i odgovorni turizam u 21. Veku – Agenda 21 za turističku privredu, Opšti etički kodeks u turizmu, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000;
62. OECD studija, National system for Innovation in Tourism (2002 – 2003) Cluster of Innovation;
63. Papp – Vary, A. (2010): „Country slogans and logos: finding of a benchmarking study“, 8th International Conference in Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest;
64. Pike, S. (2005): „Tourism destination branding complexity“, Journal of Product and Brand Management, Vol. 14, No. 4;
65. Pike, S., Destination marketing: An Integrated Marketing Communication Approach, Butterworth Heinemann, Oxford, 2008, 223;
66. Plog, S. C., (1974): „Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity“, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quality, No. 4;
67. Popesku, J. (2009): „Marketing u turizmu“, visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd;
68. Popesku, J. (2009): „Menadžment turističke destinacije“, Univerzitet Singidunum, Beograd;
69. Popesku, J. (2011): „Menadžment turističke destinacije“, Beograd;
70. Porter M. (1985): „Competitive Advantage“, The Free Press, New York;
71. Porter, M. (1980): „Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors“, The Free Press, New York;
72. Porter, M. E. (1990): „The Competitive Advantage of Nations“, Free Press, New York;
73. Porter, M. E. (2008): „O konkurenciji“, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd;

74. Pride, R. (2002): Brand Vales: "Natural Revival", u: Morgan, N., Pritchard, A., Pride; R., Destination Branding: Creating the unique destination proposition, Butterworth Heinemann, Oxford;
75. Raaij, van, F. W., Francken, D. A. (1984): „Vacation Decisions Activities and Satisfactions“, Annals of Tourism Research, No. 1;
76. Rabotić, B. (2009): „Turističko vođenje u savremenom turizmu, doktorska disertacija“, Univerzitet Singidunum, Beograd;
77. Reich, A. Z. (1999): „Positioning of Tourism Destinations“, Sagamore Publishing, Champaign;
78. Reilly, M. D. (1990): „Free elicitation of descriptive adjectives for tourism image assessment“, Journal of Travel Research;
79. Richie, B. R. J., Crouch, G. (2003): „The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective“, CABI Publishing, Wallingford;
80. Roelandt, T. J. A., Den Hertog P. (1999): „Cluster Analysis and Cluster-based Policy making in OECD Countries: An Introductory to the Theme“, OECD Proceedings, Cluster Focus: Boosting Innovation, The Cluster Approach, Paris;
81. Schmoll, G.A. (1977): „Tourism Promotion“, Tourism International Press, London;
82. Štetić, S.; Šimičević, D. (2008): „Menađment turističke destinacije“, Beograd;
83. Strategija razvoja turizma Republike Srbije,
http://www.dgt.pmf.uns.ac.rs/download/nauticki_strat1.pdf ;
84. Toit, L., I dr. (2010): „The sources of comparative advantage in tourism“, Stellenbosch Economic Working Papers, No. 01;
85. Trout, J., Ries, A. (1972): „The positioning Era Cometh“, Advertising Age, April
86. Tuntev, Z. (1998): „Tourism and Internet“, Athens: First International Scientific Congress: Tourism and culture in sustainable development;
87. Tuntev, Z. (1999): „Znacaj menadzmenta u organizaciji turizma i zastita zivotne sredina u Republici Makedoniji“, Opatija: Medjunarodna konferencija: Menadzment u finkciju povecanja turisticke potrosnje, Hotelijerski fakultet;
88. Tuntev, Z., Marinovski, N. (1998): „Classification of Tourism Types“, Athens: First International Scientific Congress: Tourism and culture in sustainable development;
89. Um, S., Crompton J. L. (1900): „Attitude determinants in tourism destination choice“, Annals of Tourism Research, Vol. 25, No. 2;
90. Univerzitet Singidunum, Poslovni (master) plan turističke destinacije Zlatibor-Zlatar; Beograd, 2007,
<http://www.zlatibor.org.rs/sites/default/files/dokumenta/MasterplanZlatibora.pdf> ;
91. Unković, S., Zečević, B. (2009): „Ekonomika turizma“, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd;
92. UNWTO (2006): Jačanje turističke konkurentnosti saradnjom, Turistički pregled, br. 5;
93. UNWTO (2006): Партнерство во функција на зајакнување на конкурентноста во туризмот. Во Туристички преглед бр. 5;
94. UNWTO (2006): Развој на компаративна предност на туристичката дестинација патот на иднината за дестинациите, во Туристички преглед бр. 5;
95. UNWTO (2007): A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid;
96. UNWTO, ETC (2009): Handbook on Tourism Destination Branding, Madrid/Brussels
97. Vahnove, N. (2005): „The Economics of Tourism Destinations“, Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford;

98. Vukonic, B. (1996): „Turizam Hrvatske – stanje i perspective“, Zagreb: Prilog raspravi o hrvatskoj politici, Informator;
99. Weaver, D., Lawton, L. (2006): „Tourism Management“, John Wiley and Sons, Milton
100. Wei C. H. (2008): „Competitiveness in the Tourism Sector – A Comprehensive; Approach from Economic and Management Points“, Physica – Verlag HD
101. World Economic Forum, Travel & Tourism Competitiveness Report, 2009;
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_TravelTourism_Report_2009.pdf ;
102. WTO – World Tourism Organization, Co-operation and Partnership in Tourism: A Global Perspective, 2003;
http://books.google.mk/books/about/Co_operation_and_partnerships_in_tourism.html?id=qpBtAAAAMAAJ&redir_esc=y ;
103. Ацковски, Н., Ацковска М. (2001): „Политика за развој на туризмот“, Струга: Мис – прес;
104. Бакич.О. (2007): „Концепциски рамки за управување со маркетинг активностите на туристичката дестинација“, Зборник □Управување со туристички дестинации□, Универзитет Сингидунум, Белград;
105. Мариноски, Н. (1999): „Туристичката географија на Република Македонија“, Охрид: Институт за истражување на туризмот;
106. Статистички годишник на Република Македонија од 2005 година и Отсек за туризам – Охрид 2006 година;
107. Стојмилов, А., Мариноски, Н. (1999): „Основи на туризмот“, Скопје: Просветно дело;
108. Тунтев, З. (1997): „Можности за меѓународно презентирање на туристичката понуда на Република Македонија преку Интернет“, Охрид: Факултет за туризам и угостителство, Магистерски труд;
109. Тунтев, З. (2000): „Организациона поставеност на туризмот и животната средина“, Охрид: Научно – истражувачки проект: Еколошки и социопсихолошки аспект на туризмот, Факултет за туризам и угостителство, Институт за истажување на туризмот;
110. Тунтев, З. (2001): „Меѓународните организации во Република Македонија и нивната улога на промотори на македонскиот туризам“, Охрид: Факултет за туризам и угостителство, Меѓународен симпозиум; Економски и правни аспекти на туризмот;
111. Тунтев, З. (2007): „Туристички дестинации“, Охрид.

Интернет страници:

www.training.qld.gov.au

<http://www.in-sights.org.uk/>

<http://www.economy.gov.mk/default-MK.asp>

<http://www.mfa.gov.mk>

http://www.proinno.net/upload/documents/european_ptresidency_conferencce_on_inovation_and_clusters.doc

www.worldtravel.org

http://www.ekozona.com/eko_zona.php

<http://www.unwto.org/>

<http://www.wto.org/>

<http://world-tourism.org>

Проф. д-р Никола В. ДИМИТРОВ
Доц. д-р Тања АНГЕЛКОВА ПЕТКОВА

МЕНАЏМЕНТ НА ТУРИСТИЧКИ ДЕСТИНАЦИИ

*

Издавач

Проф. д-р Никола В. Димитров

*

Компјутерска обработка

Проф. д-р Никола В. Димитров

Д-р Тања Ангелкова Петкова

*

Дизајн на корица

Проф. д-р Никола В. Димитров

*

Лектура

Вангелија Цавкова

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека
"Св. Климент Охридски", Скопје

338.48-1(075.8)

338.483(075.8)

ДИМИТРОВ, Никола В.

Менаџмент на туристички дестинации / Никола В. Димитров, Тања Ангелкова Петкова. - Битола : Н. Димитров, 2014. - 214 стр. : илустр.; 24 см
Фусноти кон текстот. - Библиографија: стр. 210-214

ISBN 978-608-65616-2-8

1. Ангелкова Петкова, Тања [автор]. - I. Петкова, Тања Ангелкова види
Ангелкова Петкова, Тања

а) Менаџмент во туризмот - Високошколски учебници б) Туристички
дестинации - Високошколски учебници

COBISS.MK-ID 97455882

ISBN 608-65616-2-1



9 786086 561628