

**prof. dr. Gorazd Sedmak**  
Univerza na Primorskem -  
Fakulteta za turistične študije - Turistica, Portorož

**prof. dr. Almir Peštek**  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

# **STRATEŠKI ASPEKTI UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM**

## **STRATEŠKI ASPEKTI UPRAVLJANJA TURISTIČNE DESTINACIJE**

Sarajevo/Koper, 2015.



**prof. dr. Gorazd Sedmak**

Univerza na Primorskem - Fakulteta za turistične študije - Turistica,  
Portorož

**prof. dr. Almir Peštek**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

# **STRATEŠKI ASPEKTI UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM**

# **STRATEŠKI ASPEKTI UPRAVLJANJA TURISTIČNE DESTINACIJE**

SARAJEVO/KOPER, 2015.

**Naziv djela/Naslov del:**  
**STRATEŠKI ASPEKTI UPRAVLJANJA TURISTIČKOM  
DESTINACIJOM**  
**STRATEŠKI ASPEKTI UPRAVLJANJA TURISTIČNE  
DESTINACIJE**

**Izdavač/Izdajatelj:**

Ekonomski fakultet u Sarajevu/Izdavačka djelatnost  
Založba Univerze na Primorskom, Koper

**Glavni i odgovorni urednici/Glavna in odgovorna urednika:**

prof. dr. Gorazd Sedmak

(Univerza na Primorskem - Fakulteta za turistične študije - Turistica,  
Portorož)

prof. dr. Almir Peštek

(Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu)

**Recenzenti:**

prof. dr. Ksenija Vodeb, Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične  
studije - Turistica, Portorož

prof. dr. Sanda Renko, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet,  
Zagreb

**DTP:**

Anesa Vilić

---

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i univerzitetska biblioteka  
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

338.48-4

STRATEŠKI aspekti upravljanja turističkom destinacijom = Strateški  
aspekti upravljanja turistične destinacije / [urednici] Gorazd Sedmak,  
Almir Peštek. - Sarajevo : Ekonomski fakultet ; Koper : Založba  
Univerze na Primorskem, 2015. - 223 str. : ilustr. ; 25 cm

Tekst na bos. i slov. jeziku. - Bibliografija i  
bilješke uz tekst.

ISBN 978-9958-25-110-8  
1. Up. stv. nasl. 2. Sedmak, Gorazd  
COBISS.BH-ID 22591494

---

Sarajevo/Koper, 2015.

# SADRŽAJ/VSEBINA

Uvod	5
Sistemski pristop h konsistentnosti turistične ponudbe destinacije	7
Nacionalni model spremljanja turistične inovativnosti in njenega spodbujanja	22
Socialni kapital za večjo uspešnost deležnikov turistične destinacije	41
Deležniški pristop pri oblikovanju strategije razvoja turizma – primer Ljubljane	55
Percipirane dimenzije upravljanja destinacijom	70
Rangiranje odabralih glavnih gradova EU i SEE kao turističkih destinacija	81
Turistička kretanja, disolucija i model gravitacije na primjeru Bosne i Hercegovine	91
Savremena turistička obilježja Bosne i Hercegovine sa posebnim osvrtom na Kanton Sarajevo	102
Konsistentnost proizvoda turistične destinacije	120
Športno-turistična ponudba destinacije: komparativna analiza strateških dokumentov razvoja turizma	130
Uloga kulturnog turizma u razvoju destinacije: slučaj Bosne i Hercegovine	144
Gastronomski turistički doživljaj: primjer grada Sarajeva	159
Trženjski vidik kakovosti v različnih vrstah prehrambnih gostinskih obratov v Sloveniji	171
Primerjalna analiza ponudbe mestnega parka Tivoli v Ljubljani in mestnega parka Maksimir v Zagrebu	189
Vjerski turizam i geografija svetog	211



## **UVOD**

Ova monografija nastala je u okviru bilateralnog naučno-istraživačkog projekta Slovenija – Bosna i Hercegovina implementiranog tokom 2014. - 2015. godine. Istraživanja provedena u okviru projekta pokazala su da postoji izuzetno skroman opus naučnih radova iz oblasti razvoja i upravljanja turističkih destinacija na području bivše Jugoslavije. Posebno se osjeća nedostatak strateškog pristupa koji je od presudne važnosti za razvoj i funkciranje turističke destinacije. To nam je dalo poticaj za inicijativu koja bi objedinila set naučnih članaka koji obrađuju strateške poglede na menadžment turističkih destinacija s fokusom na specifične karakteristike posmatranih geografskih područja. Petnaest tekstova uključenih u monografiju nudi vrlo širok spektar mišljenja, stavova, problema i rješenja u smislu kreiranja turističke ponude, organizacijskih aspekata, djelovanja interesnih grupa u destinaciji, razumijevanju turista i njihovih motiva za posjetu, te teorijskih modela za bolje razumijevanje funkciranja turističkih destinacija i turističkih kompanija koje djeluju u okviru destinacija. Zbog širine sadržaja koje pokriva destinacijski menadžment i različitih naučnih područja istraživanja autora, izbor članaka je eklektičan, tako da unatoč činjenici da tekstovi formiraju zaokruženu cjelinu, mogu se čitati i kao potpuno nezavisne jedinice.

## **UVOD**

Pričujoča monografija je nastala v sklopu bilateralnega projekta Slovenija – Bosna in Hercegovina, ki se je izvajal v letih 2014. - 2015. Tekom dela na projektu so sodelujoči strokovnjaki zaznali zelo skromen obseg znanstvene obravnave razvojne in menedžerske problematike na ravni turističnih destinacij področja bivše Jugoslavije. Predvsem je čutiti odsotnost strateškega pristopa, ki pa je ključen za uspešen razvoj in delovanje turistične destinacije. To nas je spodbudilo k oblikovanju nabora prispevkov, ki se na znanstveni ravni lotevajo strateških pogledov naupravljanje turističnih destinacij, s poudarkom na specifikah omenjenega geografskega področja. Petnajst prispevkov, ki so vključeni v publikacijo, ponuja zelo široko paleto pogledov, pristopov, problematik in rešitev glede oblikovanja turistične ponudbe, organizacijskih vidikov delovanja deležnikov v destinaciji, razumevanja obiskovalcev in njihovih motivov za obisk in teoretičnih modelov za boljše razumevanje delovanja turistične destinacije in ponudnikov v njej. Širina vsebin, ki jih pokriva področje destinacijskega managementa in različna znanstvena področja raziskovanja avtorjev, so nam narekovala eklektičen pristop, tako da je prispevke, kljub temu da tvorijo zaokroženo vsebinsko celoto, možnobrati tudi kot popolnoma samostojne enote.

# **SISTEMSKI PRISTOP H KONSISTENTNOSTI TURISTIČNE PONUDBE DESTINACIJE**

**Mr. Aleksandra Golob, doktorski študent**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije –Turistica  
E-mail: aleksandra.golob@gmail.com

**Dr. Metod Šuligoj**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije –Turistica  
E-mail: metodsuligoj@fts.upr.si

## **POVZETEK**

Uporaba sistemске metodologije, podkrepljene s sistemskim pristopom oz. mišljenjem, je temeljno metodološko načelo pri naših analizah. Sistemsko mišljenje je vedno podprto z ustreznim modeliranjem, zato smo razvili kvalitativno vzročno – posledični diagram modela (*angl. Casual loop diagram, CLD*) sistemskega pristopa h konsistentnosti turistične ponudbe. Pri modeliranju le-tega smo upoštevali tako teoretična izhodišča kot ugotovitve empirične raziskave. Namen pričajoče raziskave je podati predlog (teoretičnega) modela, ki bi lahko pripomogel k optimalni konsistentnosti turistične ponudbe destinacije. Ugotovili smo, da ponudba ni konsistentna, če ni primerna destinaciji. Ta negativni element v modelu predstavlja omejitveni dejavnik razvoja, ki pa ga destinacija lahko nadzira. V principu bo ponudba turistične destinacije konsistentna, če bodo vsi vpleteni elementi medsebojno vzajemno delovali, se prilagajali in komunicirali z namenom doseganja skupnega cilja.

**Ključne besede:** *sistemski pristop, sistemsko mišljenje, modeliranje, CLD model, konsistentnost destinacije*

## **UVOD**

Turistične destinacije se danes srečujejo s problemom razpršenosti ponudbe oz. ponudnikov, ki med samo slabo sodelujejo. Če destinacijo obravnavamo kot sistem, potem je jasno, da ta ne-povezanost ponudnikov slabo vpliva na delovanje destinacije (sistema) kot celote, kar ne more pozitivno vplivati na končno uspešnost destinacije. Posamezni ponudniki znotraj destinacije seveda lahko poslujejo uspešno, pri čemer pa se nam vedno pojavlja (špekulativno) vprašanje, kako bi lahko bili uspešni, če bi

destinacija kot sistem delovala optimalno. Dodatno vprašanje pri tem je, ali posamezni akterji tvorijo konsistentno destinacijo. V tem smislu je glavni namen prispevka podati predlog sistemskega modela, ki bo pripomogel k optimalni konsistentnosti turistične ponudbe. Menimo, da bodo izsledki raziskave prispevali k razvoju upravljanja destinacije, predvsem pa so dobra iztočnica oblikovalcem integriranih turističnih produktov. Torej je aplikativni prispevek raziskave nakazati ključne kriterije, ki sooblikujejo konsistentnost turistične ponudbe na podlagi odgovorov, ki so jih podali anketirani turisti Ljubljane in Portoroža. Teoretični prispevek k znanosti pa predstavlja metoda sistemskega pristopa, ki omogoča jasen pregled nad raziskanim ter ustrezno podporo pri oblikovanju in odločanju. Potemtakem bodo rezultati naloge implicirali ta znanstveni prispevek k poslovno – organizacijskim znanostim.

Cilj prispevka je torej najprej pridobiti čim več informacij in podatkov o sistemskem pristopu in o vzročno-posledičnih modelih na področju turizma. Te pridobljene podatke, pa potem uporabiti v fazi izgradnje lastnega vzročno – posledičnega modela konsistentnosti turistične ponudbe destinacije.

Pri pregledu literature (Magnuszewski et al., 2005; Kljajić et al., 2005; Jere Lazanski, Kljajić, 2006; Patterson et al., 2008; Semeniuk et al, 2010; Jere Lazanski, 2010; Van Mai Bosch, Maani, 2011; Jere Lazanski et al., 2003; Golob, Jere Jakulin, 2014; Ropret et al, 2014; Sano et al, 2014; Jere Jakulin, Golob, 2015) smo ugotovili, da CLD modela (*angl. Casual loop diagram*) v zvezi s turistično ponudbo še ni, kar pomeni, da bo naš prispevek zapolnil to vrzel. Pri tem se nadejamo, da bo prispevek imel tudi aplikativno vrednost, v smislu provokacije managerjev destinacijskih turističnih organizacij. Le-ti bi se morali ukvarjati s tovrstnimi sistemskimi (strateškimi) vprašanji delovanja destinacij.

## SISTEMSKI PRISTOP IN SISTEMSKO MIŠLJENJE

Ideja o turističnem sistemu se je razvila na osnovi že postavljene teorije sistemov. Osnovno definicijo splošne teorije sistemov je postavil Ludvig von Bertalanffy (1968) v svojem klasičnem delu Splošna teorija sistemov (»General System Theory«) in avtorji, ki se s tem ukvarjajo: Kljajić, (1994); Jere Lazanski (2009, 2012); Smith - Acuna, (2011) in drugi. Bertalanffy (1968) v svojem delu ugotavlja, da splošna teorija sistemov

rešuje problematiko sodobne družbe kot odprtrega sistema in obenem poudarja, da se znanost ne sme deliti ampak se jo mora združevati.

Teorija sistemov se uporablja na različnih področjih znanosti, od kibernetike (Kljajić, 1994), matematike, biologije (Maturana in Varela, 1998), v turizmu (Jere Lazanski, 2009) pa predvsem v navezavi s turističnimi sistemi (Leiper, 1990; Baggio in Sainaghi, 2011; Baggio, 2013;), turistično destinacijo (Vodeb, 2010; Vodeb, 2014), s sistemom trajnostnega razvoja (Robyn McDonald, 2009; Stubelj in Bohanec, 2010; Nguyen, Bosch in Maani, 2011; Camus, Hikkerova in Sahut, 2012), itd.. Leiper (1990) v svojem delu prikazuje turistične atrakcije s sistemskega vidika kot posamezne podsisteme v okviru celote turističnega sistema. Omenjeni avtorji nakazujejo potrebo upoštevanja holističnega pristopa pri obravnavi turističnega sistema in njegovih učinkov. To podrobnejše razloži Jere Lazanski (2009, 17), ki trdi, da sta teorija sistemov in kibernetika kot metodologija za preučevanje kompleksnih fenomenov postali neločljiv del pomembnih znanstvenih področij tako s področja organizacijskih sistemov, družbenih ved filozofije, kakor tudi naravoslovno tehničnih ved. Število del, simpozijev in konferenc z omenjeno tematiko narašča. Razlogi za to so specifičnost kompleksnosti posameznih pojavov, kot tudi turbulentnost sveta, v katerem živimo, in spoznanje pomena povratnih informacij, katerih povzročitelji smo sami ter vpliv le-teh na naš sistem in okolje v katerem živimo (Ibid). Sistemski pristop kot eden od načinov krotenja kompleksnosti pojava utemeljuje Baggio (2013) na primeru turističnih destinacij. Turistične destinacije so kompleksni adaptivni sistemi in prav njihova kompleksnost je bistvena značilnost, ki vpliva na številne lastnosti sistema kot tudi na dinamiko obnašanja. (Ibid). Tudi Vodeb (2010) je poudarila sistemski pristop pri turizmu, vendar na primeru dojemanja destinacije kot celote s strani turistov, zato sta medsebojna usklajenost in interakcija vseh akterjev v turizmu pomembna. Potrebo po sistemskem pristopu obravnave turizma, v svoji raziskavi »Model sistema zdravstvenega turizma« (Medical Tourism System Model), poda Baggio (2011); v svojem drugem prispevku »Kompleksni in kaotični turistični sistem« izpostavlja, da ideja o kompleksnem adaptivnem turističnem sistemu obstaja že dolgo časa in ob tem navaja Leiperja (1979). Kljub pomanjkanju jasne in stroge definicije, je veliko število znanstvenikov in strokovnjakov (Patterson et al., 2008; Semeniuk, Haider, Cooper, Rothley, 2010; Sano, Richards, Medina, 2014; Jere Lazanski, 2009; Golob, Jere Jakulin, 2014; Jere Jakulin, Golob, 2015; Ropret et al., 2014; Kljajić, Legna Verna, Škraba, 2005; Magnuszewski et al., 2005; Jere Lazanski,

2010; Van Mai Bosch, Maani, 2011; Jere Lazanski, Kljaić, Škraba, 2003) zastavilo več modelov, metod in pristopov, ki so pomagali (in še pomagajo) razumeti strukturo in dinamiko razvoja dogodkov, predvideti način upravljanja sistema, napovedovati njihove učinke ali optimizirati njihovo delovanje. Več o posameznih modelih pišemo v nadaljevanju tega prispevka.

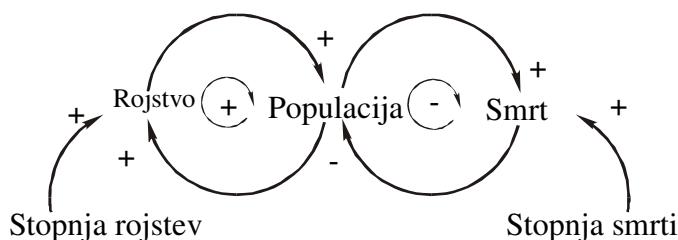
Sistem je niz medsebojno povezanih skupin za usklajevanje in tvorbo enotne celote ter organiziran za dokončanje niza ciljev. Vključuje tudi druge pristope v celovito metodo za reševanje mikro in makro vprašanj ter lahko preuči konkurenčno okolje turističnega podjetja, tržni delež, rezultate, povezave z drugimi institucijami, stranke in interakcije podjetja s potrošnikom. Poleg tega lahko sistem skozi makro pogled preuči celotni turistični sistem države, kraja bodisi območja ali samo delovanje znotraj sistema, ki se nanaša na druge sisteme, kot so: pravni, politični, ekonomski in družbeni sistem (Gyu Ko, 2011). Jere Lazanski (2009) pri tem ugotavlja, da je delovanje sistemov, ki so medsebojno povezani v večji sistem, nezanesljivo in kompleksno, in le zavedanje, da je možnost zmanjšanja nezanesljivosti povečana s sistemskim načinom razmišljanja, lahko brez posebnega negativnega stresa pripelje do zadanega cilja. Sistemsko analizo kot ustrezno rešitev v kompleksnem svetu turizma v svojih raziskavah opredeljujejo tudi Camus, Hikkerova in Sahut (2012), saj naj bi omogočala boljše razumevanje in mišljenje o dolgoročnih inovativnih rešitvah, ki se nanašajo na trajnostni razvoj. Slednji poudarjajo, da je sistemská analiza obogatena tako iz strukturnega kot iz funkcionalnega vidika, ki zaznava turizem kot kompleksen sklop notranjih in zunanjih interakcij za dosego določenega cilja.

## PREGLED CLD MODELOV S PODROČJA TURIZMA

»Dinamiko slehernega sistema je mogoče razložiti tako, da pokažemo na odnose med njegovimi sestavinami in na zakonitosti njihovih interakcij tako, da se raziskuje njegova organizacija; za njegovo razumevanje ga moramo videti ne le kot enoto, ki deluje v svoji notranji dinamiki, temveč v njegovih okoliščinah, t. j. v kontekstu, na katerega se s svojim delovanjem navezuje« ugotavljata Maturana in Varela (1998, 49). Jere Lazanski (2009a) pa dodaja, da je sistemská dinamika metoda za preučevanje sveta okoli nas, ki v nasprotju z ostalimi metodami gleda na svet kot na celoto, pri čemer je glavni koncept sistemské dinamiky preučiti interakcije med vsemi elementi sistema okolja. Jere Lazanski (2009a, ) tudi

poudari, da »predmeti in ljudje v sistemu reagirajo medsebojno skozi povratne zanke, kjer sprememba ene spremenljivke vpliva skozi čas na ostale, ki zopet vplivajo na izvorno spremenljivko.« To lahko prikažemo z vzročno-posledičnim diagramom. Vzročno-posledični diagram populacije je prikazan na sliki 1.

**Slika 1:** Vzročno posledični diagram populacije



Vir: Jere Lazanski in Kljajić, 2006

Jere Lazanski in Kljajić (2006) opisujeta vzročno posledični diagram populacije: večja populacija( + ) več rojstev ( + ), več rojstev, večja populacija. Skratka, predstavljen je krog pozitivne povratne zveze ali okrepljivi krog (*angl. reinforcing circle*). Drugi krog pa predstavlja večjo populacijo( + ) večjo smrtnost ( + ), večja smrtnost pa manjšo populacijo (-) torej regulacijski krog ali krog negativne povratne zveze. Na primeru tega modela smo v sklopu naše raziskave sestavili CLD konsistentnosti turistične ponudbe destinacije. Pri tem predpostavljamo, da »sistemska dinamika opredeljuje, pojasnjuje in poskuša odpraviti problem vedenja pri družbeno-ekonomskih sistemih, predvsem z opredelitvijo povratnih zank v sistemu« (Patterson, Niccolucci in Marchettini, 2008, 411). Pri tem ne gre zanemariti, da je bil CLD že apliciran na turizem na primeru okoljskega odtisa v turizmu (Patterson et al., 2008), doživljajskega turizma (Semeniuk, Haider, Cooper, Rothley, 2010), obalnega okoljskega turizma (Sano, Richards, Medina, 2014), prireditvenega turizma (Jere Lazanski, 2009; Golob, Jere Jakulin, 2014; Jere Jakulin, Golob, 2015), razvoja turizma (Ropret et al., 2014), razvoja Kanarskih otokov na poudarku trajnostnih spremenljivk (Kljajić, Legna Verna, Škraba, 2005), okolju prijaznih kmetij v navezavi s turizmom (Magnuszewski et al., 2005), trajnostnega turizma (Jere Lazanski, 2010), kompleksnega turističnega sistema s poudarkom na trajnostnem razvoju (Van Mai Bosch, Maani, 2011), večkriterijskega odločanja v turizmu (Jere Lazanski, Kljaić, Škraba, 2003); ostaja pa še veliko možnosti apliciranja vzročno-posledičnega

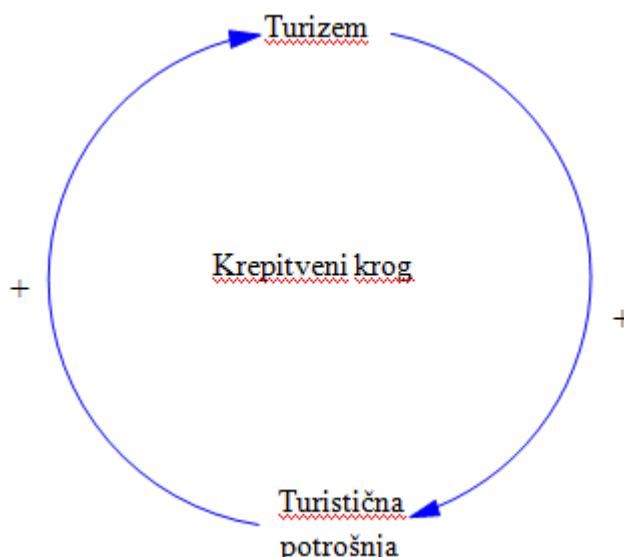
diagrama (CLD) v turizmu neraziskane konsistentnosti ponudbe destinacije. V tem pogledu je potrebno na tej točki nekatere izbrane CLD modele s področja turistične dejavnosti dodatno obrazložiti.

Ropret et al. (2014) so s pomočjo sistemskega pristopa žeeli izboljšati inovativnost strategije slovenskega turizma. Z raziskavo so ugotovili, da je strategija slovenskega turizma dragocena, vendar ne predstavlja optimalnega modela razvoja slovenskega turizma v prihodnje. Avtorji menijo, da sta prav sistemsko mišljenje in sistemski dinamiki orodji za hitrejši razvoj strateških in odločitvenih procesov. Zato so v nadaljevanju razvili kvalitativni CLD model razvoja turizma. V svoj model so, napram prejšnjemu, dodatno vključili kazalnik zeleni razvoj turistične destinacije. Prav tako sta Golob in Jere Jakulin (2014) ter Jere Jakulin in Golob (2015) v ožjem segmentu turizma razvili CLD model zakonodajnega sistema prireditev. Obe raziskavi v modelu poleg ostalih kriterijev (slovenska zakonodaja, klasifikacija prireditev, javne prireditve, sponzorstvo in investicije ...) omenjata elemente, ki pripomorejo k trajnostnemu razvoju prireditev in sicer ohranjanje okolja, privlačnost prireditvenega okolja in število obiskovalcev. Na podlagi CLD modela sta bila razvita simulacijska modela za podporo odločanju klasifikacije prireditev. Modela opisujeta, da si prav s sistemskim pristopom vedno prizadevamo razumeti problem in iščemo optimalno rešitev. V nadaljevanju pa sta s kvalitativnim modeliranjem iskali najbolj ustrezno rešitev za rešitev raziskovalnega vprašanja, kako doseči visoko kakovost in unikatnost prireditev. Nadalje, Magnuszewski et al. (2005) so na podlagi štirih glavnih kriterijih (zeleni turizem, okoljska kakovost, okolju prijazne kmetije in zeleni lokalni produkti) razvili model trajnostne regije, katerega so nato razčlenili in posledično je nastal CLD model okolju prijaznih kmetij. V nadaljevanju trdijo, da je potrebno CLD diagrame oblikovati postopoma, začenši z enojnim krogom in nato oblikovati diagram okrog le-tega. V glavnem predpostavljajo, da okoljski standardi povečujejo raven okolju prijaznih praks, kar posledično z zakasnitvijo vodi k izboljšanju kakovosti okolja, k turistični atraktivnosti, k dodatnemu profitu zaradi zelenega turizma, itd..

Patterson et al. (2008) predstavljajo model, ki upošteva razliko med opazovano in želeno ravnjo okoljskega odtisa turistov in prebivalcev. V nadaljevanju trdijo, da sistem pomeni dolgoročnejši pogled na vplive turizma in ne le tistih, ki se lahko takoj in neposredno zaznavajo. Opis CLD modela, ki se nanaša na naravni kapital turističnega sistema, so obrazložili v smislu povratnih informacij (zank), zalog (ravni) in tokov

(mere). Tako kot je značilno za vse CLD modele, tudi pri tem avtorji navajajo, da povečanje ene spremenljivke (turizem) lahko privede do povečanja druge spremenljivke (turistična potrošnja), kar ponovno vodi k povečanju prve spremenljivke (turizem). To nam prikazuje slika 2. Avtorji menijo, da je v prihodnje potrebno pozornost nameniti raziskavam, ki bodo pripomogle k izboljšanju kazalcev za upravljanje zapletenih procesov, ki povzročajo turistične vplive (ibid), v našem primeru vpliv konsistentnosti turistične ponudbe na destinacijo.

**Slika 2:** Krepitveni krog (zanka) tipičnega primera pozitivne povratne zveze med razvojem turizma, energije in rabo virov



Vir: Patterson et al., 2008, 412

## METODOLOGIJA

Raziskovalni del prispevka temelji na uporabi sistemske metodologije v okviru katere raziskava zajema tudi oblikovanje CLD diagrama, ki omogoča raziskovanje povezanosti in soodvisnosti podsistemov oz. elementov konsistentnost turistične ponudbe destinacije. Po navedbah Jere Lazanski (2009) so ti modeli vsebinsko bogati in pomembni za opredelitev razvoja sistema v celoti. Pri tem negativni oz. regulacijski krog ponazarja omejitveni dejavnik razvoja. Sicer je neizogiben, vendar pa ga družba lahko nadzira. Diagram je dovolj abstrakten, da omogoča kvalitativno analizo delovanja sistema in predznak krogov povratnih zvez. To je

strukturna analiza na modelu sistema. Ta korak je zelo pomemben in v tej tehniki lahko na racionalen način definiramo praktično vsak fenomen.

Podatke za oblikovanje CLD diagrama smo pridobili iz analize vprašalnika za turiste mesta Ljubljane in Portoroža v Sloveniji ter Sarajeva in Neuma v Bosni in Hercegovini. Uporaba sistemске metodologije, podkrepljene s sistemskim pristopom oz. mišljenjem, je temeljno metodološko načelo pri naši analizi. Pri tem izhajamo iz t.i. celovitega pogleda, iz velike slike, v kateri zajamemo vse potekajoče procese. Pomembna je celota kot tudi posamezni, pomembni, med seboj povezani sestavni deli te celote. Pri opazovanju razmišljamo, kako bi izboljšali posamezne elemente, da bi celota bolje delovala. Tako v tem prispevku poskušamo skozi model predstaviti tiste elemente, ki tvorijo konsistentnost turistične ponudbe destinacije v očeh anketiranih turistov.

Na podlagi teoretičnih izhodišč, namena in zastavljenih ciljev prispevka smo razvili naslednje sistemsko-raziskovalno vprašanje:

*Kateri dejavniki vplivajo oz. tvorijo konsistentnost turistične ponudbe destinacije v očeh turistov?*

V sklopu projekta Tour de Cons je bilo izvedeno anketiranje turistov v Sloveniji (Ljubljana in Portorož) ter v Bosni in Hercegovini (Sarajevo in Neum). Za izvedbo anketiranja smo tako izbrali sorodna tipa destinacije v obeh državah; glavno mesto in turistični obmorski kraj. Za potrebe oblikovanja CLD modela so nam prav prišli rezultati dveh vprašanj. Anketiranci so morali pri enem od vprašanj, oceniti 22 podanih trditev od 1 do pet, pri čemer 1 pomeni se popolnoma ne strinjam, 5 se popolnoma strinjam. Da bi lažje povezali med sabo trditve, smo postavili še vprašanje, kako bi ocenili konsistentnost ponudbe oz. z drugimi besedami, ali je ponudba destinacije celovita in smiselnourejena. Možnih je bilo pet odgovorov: zelo konsistentna ponudba, dokaj konsistentna ponudba niti eno niti drugo, dokaj nekonsistentna destinacija, zelo nekonsistentna destinacija. Anketiranje smo izvedli leta 2014 v času glavne turistične sezone (julija in avgusta) ter meseca decembra. Na ta način smo želeli zajeti večino turistov na neki destinaciji. Vprašalnik je nastal v okviru brainstorminga na delovnih srečanjih projektnega tima, kar pa je bilo nato usklajeno in dopolnjeno z ugotovitvami relevantnih (obstoječih) znanstvenih raziskav. Pridobljene podatke smo obdelali s programsko

opremo MS Excell. Model smo nato oblikovali s programskim orodjem Vensim.

## RAZVOJ MODELA

Najprej bomo opisali nekaj osnovnih demografskih podatkov anketirancev. Anketirali smo 506 turistov v Sloveniji ter Bosni in Hercegovini, od tega 51,2 % moških in 48,8 % žensk. Tretjina anketirancev (32,4 %) je bilo starih med 25 in 35 let, 20,6 % anketirancev pa med 36 in 45 let. Torej polovica anketirancev spada v starostno skupino med 25 in 45 let.

Odgovore so nam podali tudi v zvezi z najvišjo stopnjo dokončane izobrazbe. Kar polovica anketirancev (51, %) je dosegla višjo, visoko ali univerzitetno stopnjo izobrazbe, tretjina anketirancev (33,6 %) je končala poklicno ali srednješolsko izobrazbo. Polovica anketirancev (50, 6 %) meni, da dosega »povprečen mesečni osebni neto dohodek«, ena četrtina anketirancev (25, 9 %) pa dosega nadpovprečen mesečni osebni neto dohodek.

V nadaljevanju (tabela 1) podajamo izračunan Pearsonovega koeficiente korelacije oz. medsebojno soodvisnost – stopnjo usklajenosti med temo dvema vprašanjema, saj le tako izvemo, katere trditve sooblikujejo konsistentnost turistične ponudbe. Dobljeni rezultati nam bodo v pomoč pri oblikovanju CLD modela konsistentnosti turistične ponudbe destinacije.

**Tabela 1:** Izračun korelacije konsistentnosti turistične ponudbe

Trditev	N	Korelacija
Načrtovan in koordiniran razvoj destinacije	513	0,498*
Primernost ponudbe destinacije	524	0,485*
Posamezni elementi destinacije se dopolnjujejo	518	0,481*
Skladnost ponudbe destinacije z naravnim okoljem	507	0,475*
Skladnost prireditev z »dušo« destinacije	505	0,473*
Seznanjenost ponudnikov o potrebah obiskovalcev	523	0,467*
Upoštevanje trendov v turizmu	514	0,457*
Prilagojenost ponudbe turistom	520	0,455*
Skladnost ponudbe destinacije s kult. dediščino	515	0,455*
Destinacija ustrezna predstavitvi v prom. gradivu	521	0,444*
Konstantnost storitev ponudnikov	504	0,428*
Skladnost storitev s pričakovanji	522	0,424*
Cene primerne kakovosti	522	0,415*

Dobro sodelovanje ponudnikov	511	0,415*
Avtentični, tradicionalni elementi ponudbe	519	0,410*
V destinaciji ni ponudnikov, ki ne spadajo tja	512	0,397
Realnost klasifikacije hotelov, označb gost. lokalov	513	0,387
Povezanost destinacije z zaledjem	500	0,384
Storitev/ponudba po želji turista	521	0,325
Skladnost cene s pričakovanji	518	0,266
Zaposljivost lokalnega prebivalstva	490	0,242
Drugi turisti v destinaciji motijo	524	0,084

Opomba:

\*Višina koeficiente od 0,40 do 0,60 je zmerna povezanost

\*\* Višina koeficiente od 0,20 do 0,40 je šibka povezanost

\*\*\* Višina koeficiente od 0,0 do 0,20 ni povezanosti oz. je zelo šibka

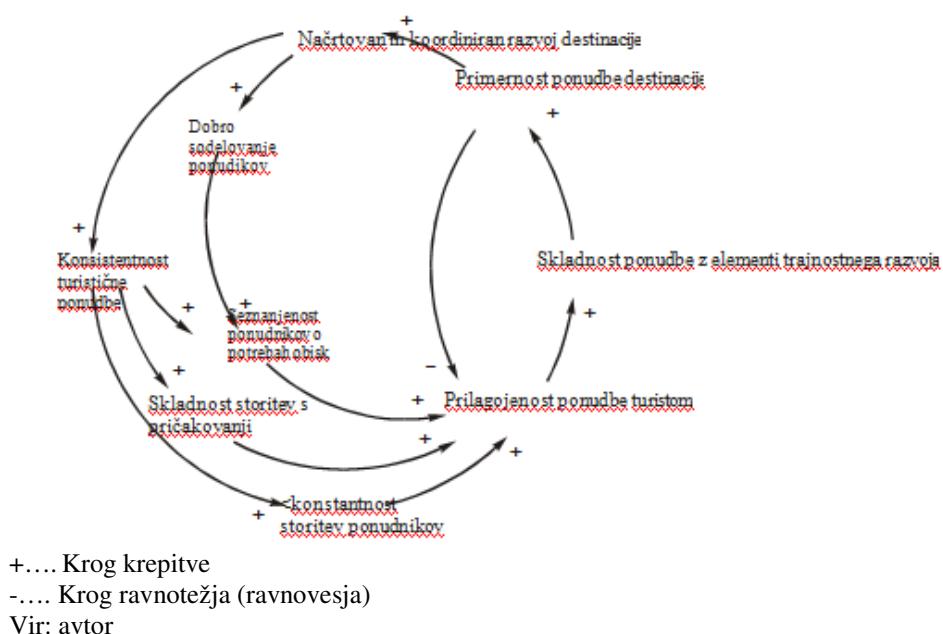
Vir: avtor

Če na kratko povzamemo tabelo, razberemo, da je turistična ponudba destinacije konsistentna, bolj ko je:

- načrtovan in koordiniran razvoj destinacije,
- ponudba primerna destinaciji,
- so posamezni elementi med destinacijo dopolnjujejo,
- ponudba destinacije skladna tako z naravnim okoljem kot s kulturno dediščino,
- ponudba prilagojena turistom,
- storitev skladna s pričakovanji
- dobro sodelovanje med ponudniki,
- cena primerна kakovosti itd.

Ta izračun nam je služil za razvoj premišljeno zastavljenega kvalitativno vzročno-posledičnega diagrama modela (CLD) sistemskega pristopa h konsistentnosti turistične ponudbe. Model zajema tiste kriterije, ki so jih anketiranci opredelili za pomembne oz. je njihova stopnja značilnosti najvišja (zmerno povezana) pri izračunu koeficiente v okviru empirične raziskave in ki smo jih obdelali v predhodnem izračunu (slika 3).

**Slika 3:** Izgradnja CLD modela konsistentnosti turistične ponudbe destinacije



Razvili smo vzročno posledični diagram oz. sistemski model konsistentnosti turistične ponudbe destinacije. Načrtovan in koordiniran razvoj destinacije vpliva pozitivno na konsistentnost turistične ponudbe (+), ki posledično pozitivno vpliva na seznanjenost ponudnikov o potrebah obiskovalcev, skladnost storitev s pričakovanji in na konstantnost storitev ponudnikov. Vse to pa omogoča in povzroča prilagojenost ponudbe turistom (+) in če je ponudba prilagojena turistom pozitivno vpliva na skladnost ponudbe z elementi trajnostnega razvoja. Pri tem imamo v mislih skladnost ponudbe destinacije z naravnim okoljem, skladnost ponudbe destinacije s kulturno dediščino, avtentični, tradicionalni elementi ponudbe itd.). Če ponudba zajema vse tri elemente trajnostnega razvoja pozitivno vpliva na primernost ponudbe destinacije. Načrtovan in koordiniran razvoj destinacije vpliva pozitivno še na dobro sodelovanje ponudnikov (+), kar pozitivno vpliva na seznanjenost ponudnikov o potrebah obiskovalcev. Naj tukaj izpostavimo, da je »pomembno, da znamo oceniti tveganje in korist povsod tam, kjer se krogi z negativno povratno zanko in krepitveni krogi, t.i. krogi s pozitivno povratno zanko srečujejo« (Golob, 2011, 36).

Ponudba turistične destinacije bo konsistentna, če bodo vsi vpleteni elementi medsebojno vzajemno delovali, se prilagajali in komunicirali z namenom doseganja skupnega cilja. Za konsistentnost ponudbe destinacije pa je vsekakor potrebno raziskovanje in obravnavanje vseh vpleteneih elementov in njihovih odnosov skupaj.

## ZAKLJUČEK

V uvodu postavljen cilj (pridobiti čim več informacij in podatkov o sistemskem pristopu in o CLD modelih na področju turizma), ki nam je služil kot vodilo pri raziskovalnem delu, smo oblikovali CLD model konsistentnosti turistične ponudbe destinacije. Namen prispevka je bil oblikovati uporaben model za managerje destinacijskih turističnih organizacij, saj le-ti upravljajo z destinacijami in poskušajo njihovo ponudbo približati turistom ter se najpogosteje sprašujejo *kateri dejavniki vplivajo oz. tvorijo konsistentnost turistične ponudbe destinacije v očeh turistov?* To pa je bilo tudi naše raziskovalno vprašanje. Ugotovili smo, da noben kriterij ne izstopa tako zelo, da bi sam bistveno vplival na konsistentnost turistične ponudbe ampak dejansko vsi skupaj uravnoteženo prispevajo h konsistentnosti le-te.

Kot vsaka raziskava, ima tudi ta določene omejitve, ki jih je potrebno opredeliti. Če spregledamo, da bi bilo potrebno očitno več napora vložiti v vzorčenje, potem lahko še omenimo, da smo se soočili s pomanjkanjem literature/virov, ki bi se ukvarjali z oblikovanjem modelov konsistentnosti turistične ponudbe, saj bi nam bilo lažje oblikovati model na že zastavljeni zasnovi in ga samo dopolniti ali reformirati z našimi ugotovitvami. Zaradi tega je vrednost pričujočega članka večja in nakazuje določene smernice managerjem destinacijskih turističnih organizacij na tem področju. Na drugi strani pa bo naša raziskava služila kot osnova za nadaljnje preučevanje sistemskih vidikov turističnih destinacij. V tem kontekstu predlagamo, da bi v prihodnje v raziskavo zajeli turiste po celi državi in ne samo v Ljubljani ter Portorožu oz. Neumu in Sarajevu. Lahko bi naredili dve ločeni raziskavi – v vsaki državi posebej in se usmerili v raziskovanje konsistentnosti turistične ponudbe z vidika trajnostnega razvoja po sistemskem pristopu obravnave tematike, ki dovoljuje holistično interpretacijo. Le tako se prečkajo meje posameznih disciplin in se omogoči razumevanje dinamičnosti turistične ponudbe destinacije ter obvladovanje kaosa kompleksnosti. Upravljanje sodobnega turizma v skladu s trajnostnim konceptom razvoja zahteva vzpostavitev sistema, ki bo zagotavljal informacije, upravljanje in

delovanje sistema kot celote (Blažević, Maškarin Ribarić in Smolčić Jurdana, 2013). V pomoč managerjem destinacij pa bi bila še metoda večkriterijskega odločanja (angl. *multi – attribute decision making*) in vrednotenje turistične ponudbe destinacije v programskem ogrodju DEXi, ki je že bila uspešno aplicirana na področju turizma. Tako se prihodnje raziskave s tega področja lahko usmerijo tudi na ekspertne sisteme (angl. *expert systems, ES*) t.j. na sisteme za podporo odločanju (glej Bohanec, 2012).

## LITERATURA

- Baggio, R; Sainaghi, R. (2011). *Complex and chaotic tourism systems: towards a quantitative approach.* International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 23 (6): 22.
- Baggio, R. (2013). Studying complex tourism systems: a novel approach based on networks derived from a time series. XIV April International Academic Conference on Economic and Social Development Moscow, April 2-5, 2013.
- Bertalanffy, L. V. (1968). General System Theory. George Braziller: New York.
- Blažević, B.; Maškarin Ribarić, H. in Smolčić Jurdana, D. (2013). The analytical base for management of sustainable tourism. Ekonomski pregled, vol. 64, no. 2.
- Bohanec, M. (2012). *Odločanje in modeli.* Ljubljana: DMFA.
- Camus, S.; Hikkerova, L. in Sahut, J. M. (2012). Systemic Analysis and Model of Sustainable Tourism. International Jouranl of Business, 17(4).
- Golob, A., Jere Jakulin, T. (2014). Standardization and classification of events in tourism based on a systems approach. Journal of Applied sciences Singidunum, Vol. 11 (1), pp. 67 – 73.
- Gyu Ko, T. (2011). Medical Tourism System Model. International Journal of Tourism Sience, Vol. 11, No. 1, pp. 18 – 51.
- Jere Lazanski, T., Kljajić, M., Škraba, A. (2003). A concept of a multi-criteria decision-making system in tourism, using models of system dynamics. Tourism and hospitality management, Vol. 8, No. 1/2, pp. 117-125
- Jere Lazanski, T. (2009). Sistemski pristop in modeliranje kot metodi za oblikovanje strateških odločitev v turizmu: (znanstvena monografija). Portorož: Turistica; Ljubljana: Javna agencija za knjigo RS.
- Jere Lazanski, T. (2012). Systems thinking for co-creative decision-making in tourism. V: Skakun, M. (ur). Proceedings. Belgrade: College of tourism, str. 37-42.
- Jakulin Jere, T., Golob, A. (2015). Systems Approach to Standardisation, Classification and Modelling of Managed Events for Tourism. ORGANIZACIJA

- Journal of Management, Informatics and Human Resources, Vol. 48 (3), pp. 188 – 197.
- Kljajić, M. (1994). Teorija sistemov. Kranj. Moderna organizacija.
- Kljajić, M., Legna Verna, C. A., Škraba, A. (2005). Developing of Simulation Model of the Canary Islands for Strategic Decision Making. Organizacija, Vol. 38, pp. 519 – 529.
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. Annals of Tourism Research, 17, 367-84.
- Maturana H. R.; Varela, F. J. (1998). Drevo spoznanja. Ljubljana: Studia humanitatis.
- Magnuszewski, P., Sendzimir, J., Kronenberg, J. (2005). Conceptual Modeling for Adaptive Environmental Assessment and Management in the Barycz Valley, Lower Silesia, Poland. International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 2 (2), pp. 194 – 203.
- Nguyen, N. C., Bosch, O. J. H. in Maani, E. K. (2011). Creating »Learning Laboratories« for Sustainable Development in Biospheres: A systems thinking approach. Systems Research and Behavioral Science Syst. Res., Vol. 28, pp. 51 – 62.
- Robyn McDonald, J. (2009). Complexity science: an alternative world view for understanding sustainable tourism development. Journal of Sustainable Tourism, Vol. 17 (4), pp. 455 – 471.
- Patterson, T. M., Niccolucci, V., Marchettini, N. (2008). Adaptive environmental management of tourism in the Province of Siena, Italy using the ecological footprint. Journal of Environmental Management, Vol. 86, pp. 407 – 418.
- Ropret, M., Jere Jakulin, T., Likar, B. (2014). The Systems Approach to the Improvement of Innovation in Slovenian Tourism. Kybernetes, Vol. 43 (3/4), pp. 427 – 444.
- Sano, M., Richards, R., Medina, R. (2014). A participatory approach for system conceptualization and analysis applied to coastal management in Egypt. Environmental Modeling & Software, Vol. 54, pp. 142 – 152.
- Semeniuk, C. A. D., Haider, W., Cooper, A., Rothley, C. D. (2010). A linked model of animal ecology and human behavior for the management of wildlife tourism. Ecological Modelling, Vol. 221, pp. 2699 – 2713.
- Smith – Acuna, S. (2011). System theory in action. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Stubelj Ars, M.; Bohanec, M. (2010). Towards the ecotourism: A decision support model for the assessment of sustainability of mountain huts in the Alps. Journal of Environmental Management, Vol. 91, pp. 2554 – 2564.

Vodeb, K. (2010). Turistična destinacija kot sistem. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica.

Vodeb, K. (2014). Turistična destinacija: sodobna obravnava koncepta (znanstvena momografija). Koper: Univerza na Primorskem.

Van Mai Bosch, T. Maani, E. K. (2011). Towards a shared systems model of stakeholders in tourism development in the Cat Ba biosphere reserve of Vietnam. Pridobljeno 15. 7. 2014, <http://www.systemdynamics.org/conferences/2011/proceed/papers/P1201.pdf>

# NACIONALNI MODEL SPREMLJANJA TURISTIČNE INOVATIVNOSTI IN NJENEGA SPODBUJANJA

**Dr. Dejan Križaj**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica  
E-mail: dejan.krizaj@fts.upr.si

## POVZETEK

Prispevek se osredotoča na spodbujevalno vlogo nacionalnih inovacijskih sistemov in strategij ter na iskanje rešitve ustreznega modela za področje turizma, pri čemer izhaja iz dveh predhodnih raziskav<sup>1</sup>. Prikazana je analiza teoretičnih izhodišč in primerov splošnih nacionalnih inovacijskih sistemov ter analiza primerov dobrih praks (pod)sistemov in pristopov na področju turizma. Zbrani podatki služijo kot izhodišče za razmišljanje o specifikah spodbujanja inovativnega potenciala turizma na nacionalni in destinacijski ravni. Za nove preboje mora obstajati ustrezen katalizator, kar je – poleg povečevanja števila uspešno uvedenih turističnih novosti – ključno poslanstvo predlaganega nacionalnega modela spremmljanja turistične inovativnosti in njenega spodbujanja.

**Ključne besede:** *inovativnost v turizmu, podpora okolja, regionalni razvoj*

## UVOD IN METODA

Dokument Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011 navaja, da je bilo področje inovativnosti za oblikovanje tržno zanimivih integralnih turističnih proizvodov zanemarjeno ter ugotavlja nezadovoljiv razvoj managementa turističnih destinacij, ki bi temeljil na javno zasebnem partnerstvu kot enemu glavnih dejavnikov za ohranjanje in konkurenčnosti na globalnem trgu (Uran in drugi, 2006). Razvojne politike običajno spodbujajo inovativnost v turizmu, vendar ne opredeljujejo konkretnih vzvodov za povečanje konkurenčnosti v smislu razvojno-raziskovalnih (R&R) aktivnosti, kar lahko razumemo v smislu, da je vloga države v inovativnosti turizma nejasna in je ne razumemo popolnoma (Enquist in drugi, 2001 v Mei in drugi, 2011). Nekateri avtorji so mnenja, da je država preveč birokratski konstrukt in je zaradi tega ne-inovativna

---

<sup>1</sup> Doktorska disertacija (Križaj, 2013) ter znanstveni članek (Križaj in drugi, 2014)

(Boschma, 2005 v Mei in drugi 2011), spet drugi poudarjajo, da je inovacija na ravni destinacije močno odvisna od mreženja in sodelovanja javnega in zasebnega sektorja, saj delovanje v izolaciji redkeje pripelje do pojava inovacij (ibid.).

Država je tako rekoč dolžna nuditi podporno okolje malim in srednje velikim podjetjem (MSP), še posebej pri inovacijah. Michael and Pearce (2009) v Mei in drugi 2011, trdita, da so podjetja ključnega pomena za inovacije (tako v razvitih kot nerazvitih državah) in vodijo do individualnega ter nacionalnega bogastva. Zaradi tega je intervencija države pomembna v smislu podpore podjetjem zasebnega sektorja in močno vpliva na njihovo sposobnost inoviranja. MSP predstavljajo pomemben delež turistične industrije, ki je v splošnem prepoznan kot neinovativen zaradi pomanjkanja sredstev ter drugih virov in je posledično nenaklonjen lastnim raziskavam in razvoju (Križaj in drugi, 2014).

Raziskave in razvoj (R&R) so nujno potrebne, če od podjetij pričakujemo inovacije in inovativno obnašanje (Parisi in drugi, 2005 v Mei in drugi, 2011). Investicije v R&R so tradicionalno nepovezane s turistično industrijo, še posebej, če jih primerjamo s proizvodnjim sektorjem (Coombs & Miles, 2000; Hjalager, 2002; Jacob in drugi, 2003). Mei in drugi (2011) ugotavljajo, da bi R&R v turistični industriji vsaj delno morale postati odgovornost države, saj v sektorju prevladujejo manjša podjetja, ki za razliko od proizvodnega sektorja v večini nimajo lastnega R&R oddelka. Inovativnost lahko v storitvenih panogah na splošno zelo pomembno vpliva na državno gospodarstvo, pri čemer na njo pomembno vplivajo politike, ki spodbujajo investicije. Zato je inovacijska sposobnost turističnih podjetij v veliki večini odvisna od okolja, ki spodbuja inovativnost in ki ga lahko ustvari država (Jeffries, 2001; Hall in Williams, 2008; Nordin in Svensson, 2005).

Za Slovenijo je bilo v obsežni nacionalni raziskavi (Likar in drugi, 2011) ugotovljeno, da so slovenska inovativna storitvena podjetja poslovno uspešnejša od neinovativnih: po čistih prihodkih od prodaje, po prihodkih na zaposlenega, po rasti števila zaposlenih, kapitala in sredstev, po donosnosti in z višjo bruto dodano vrednost na zaposlenega ter višjo rastjo plač. Drži torej logična povezava, da za večjo poslovno uspešnost potrebujemo (tudi) več inovativnosti. Slovenski strateški razvojni dokumenti (Vlada RS, 2012; Uran in drugi, 2006) potrjujejo, da v skladu s tem obstaja namera po iskanju inovativnejših in atraktivnejših turističnih

proizvodov ter storitev, ki naj omogočijo višjo konkurenčnost in dobičkonosnost slovenskega turizma ter prehod v zeleno/sonaravno gospodarstvo. Sodeč po analizi dokumentov je potreben razvoj inovativnosti na vseh nivojih in področjih (proizvod, storitev, destinacija, organizacija, proces, tehnologija, trženjsko komuniciranje, sodelovanje,...). Potrebno je identificiranje uspešno vpeljanih inovacij v turizmu, osveščanje deležnikov v turizmu o pomenu inovacij (uvajalne in razvojne delavnice), nadaljnji razvoj uspešno vpeljanih inovativnih projektov v turizmu, finančne spodbude za zelene inovacije v turizmu ter promocija inovativnosti v turizmu (ibid.; Stare, 2012; Križaj in drugi, 2014); potreben je ustrezen sistemski pristop.

Z namenom iskanja odgovorov na vprašanja spodbujanja inovativnosti v svetovnem in domačem turizmu se pričajoči prispevek na osnovi zgornjih predpostavk loteva vprašanj (spodbujevalne) vloge nacionalnih inovacijskih sistemov in strategij ter sistemske rešitve za področje turizma. V poglavju Pregled področja je izvedena analiza teoretičnih izhodišč in primerov nacionalnih inovacijskih sistemov ter tovrstnih turističnih (pod)sistemov in pristopov. Zbrani podatki služijo kot izhodišče za poglavje Predlog rešitve, v katerem je predstavljen predlog modela spodbujanja inovativnega potenciala turizma na nacionalni in destinacijski ravni.

## PREGLED PODROČJA

### Inovacijski sistemi

Publikacija National Innovation Systems (OECD, 1997) navaja več splošnih opredelitev nacionalnega inovacijskega sistema. Lahko ga opredelimo kot mrežo institucij v javnem in zasebnem sektorju, katerih dejavnosti in interakcije sproži uvajanje, spreminjanje in razpršenost novih tehnologij (Freeman, 1987). Pri tem gre za elemente in odnose, ki so prisotni v gospodarstvu, razširjanju in uporabi novega in ekonomsko koristnega znanja ter so locirani znotraj meja nacionalne države (Lundvall, 1992). Tovrstni sistemi vključujejo državne institucije, njihove spodbude in pristojnosti, ki določajo hitrost in smer tehnološkega izobraževanja v državi (Patel in Pavitt, 1994). Pri tem je vključen nabor različnih institucij, ki skupaj in posamično prispevajo k razvoju in razširjanju novih tehnologij in določajo okvir, znotraj katerega vlada in politika vplivata na inovacijski proces. To je sistem med seboj povezanih institucij za ustvarjanje,

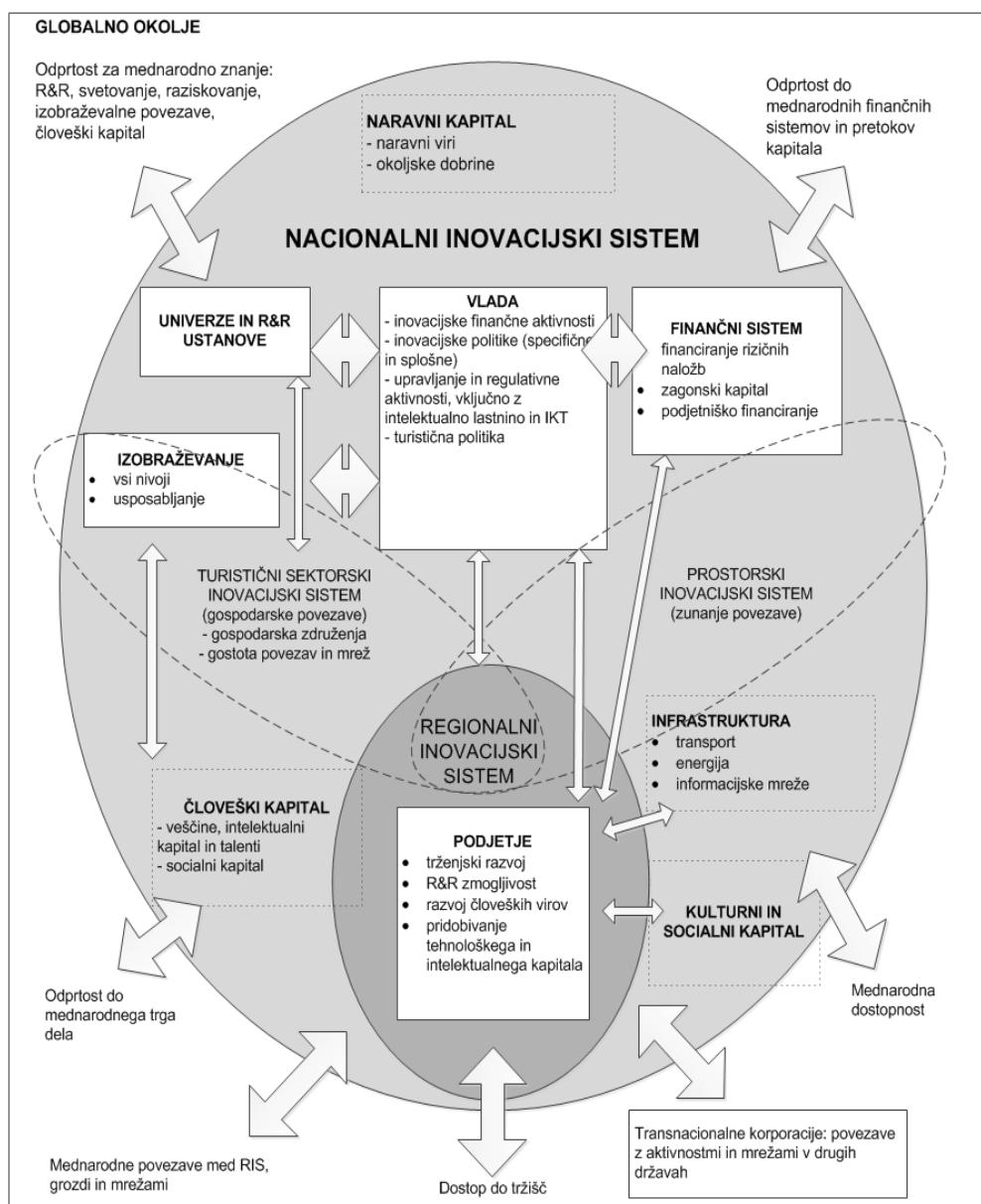
shranjevanje in prenos znanja, spretnosti in izdelkov, ki opredeljujejo nove tehnologije (Meltcalfe, 1995).

Nacionalni inovacijski sistem (NIS) lahko torej razumemo kot sistem, sestavljen iz razpoložljivih tehnologij in informacij, ki se pretakajo med ljudmi, podjetji in inštitucijami na nacionalni ravni. Razvoj inovacij in tehnologij je rezultat zapletenih odnosov med akterji v tem sistemu, ki naj bi vključeval podjetja, univerze, vladne raziskovalne inštitute in druge podporne ustanove. Bistveno sporočilo koncepta nacionalnega inovacijskega sistema je, da je inovativnost del širšega socialnega, gospodarskega, tehnološkega in političnega okolja, ki zajema vplive nacionalnega izobraževalnega procesa, industrijske povezave, tehnične in znanstvene institucije, državne politike, kulturne tradicije ter druge nacionalne institucije temeljnega pomena (Freeman, 1995). Glavne značilnosti NIS, v katerega je vključen tudi turistični sektor, prikazuje Slika 2.1 (Hall in Williams, 2008). Gre za interakcijo javnih in zasebnih organizacij, ki spodbujajo uvajanje, spremicanje in širjenje novih tehnologij ter znanja. Pri tem je NIS sestavljen iz formalnih in neformalnih povezav med institucijami ter omogoča pretok intelektualnih virov med institucijami (Holbrook in Wolfe, 2000). Inovacijski sistemski okvir je tako sestavljen iz analize obstoječih povezav in akterjev v dani organizaciji (institucije, univerze, podjetja), njihovih glavnih kompetenc, njihove interakcije v informacijsko-inovacijskih okvirjih (Lundvall 1992) ter zagotavljanja orodja oblikovalcem politik, ki omogočajo oblikovanje konkurenčnih in učinkovitih inovacijskih sistemov.

## Nacionalni inovacijski sistemi in pristopi

V podoglavlju so predstavljeni primeri NIS in njihova vloga v nacionalnih inovacijskih strategijah ter (delno) turizmu. **Malezija**, kot je predstavljeno v Mahani (2009), poskuša na tem področju doseči naslednje cilje: razvoj gospodarstva, povečanje nacionalnega znanja, ustvarjalnosti in inovativnosti, konstruktivno in produktivno reševanje socialno-ekonomskih neenakosti, izboljšanje standarda in kakovosti življenja ... Da bo dosegla te cilje, potrebuje ustreznost rast BDP, kar avtorica dokumenta vidi kot dosegljivo le z razvojem in uvajanjem inovacij. Pri tem se Malezija želi osredotočati na tehnologije/inovacije z dolgim obstojem na trgu.

**Slika 2.1.** Elementi nacionalnega inovacijskega sistema



Vir: (Hall in Williams, 2008)

**Finska** je v mednarodnem merilu uspela na področjih izobraževanja, raziskav in tehnologije ter je ena od vodilnih držav na svetu na področju inovativnosti in splošne kakovosti podjetij (Aho in drugi, 2008). Uspeh

Finske je po mnenju avtorjev v veliki meri temeljil na visoko kakovostnih izobraževalnih sistemih, dolgoročnih finančnih naložbah podjetij in javnega sektorja v raziskave in razvoj ter dobrem delovanju mrežnih institucij. Vendar pa avtorji ugotavljajo, da se v globalnem okolju hitro krepi konkurenca. Zato morajo Finci kritično razmislieti, kakšen je njihov konkurenčni položaj in poskušati opredeliti ter uresničiti nove spremembe v gospodarstvu, družbi in globalnem delovnem okolju. Dolgoročne naložbe v znanje in tehnološke raziskave in razvoj so Fincem dale dobre rezultate, kar je ustvarilo podlago za številne uspešne industrijske panoge. To je dobro izhodišče za izgradnjo še boljše prihodnosti, vendar pa izzive rasti in konkurenčnosti ni mogoče več reševati le s tehnološko usmerjenimi strategijami, ampak je potrebno okrepliti splošno inovacijsko politiko. Nacionalna inovacijska strategija ne poskuša opisati vseh potrebnih ukrepov v finskem inovacijskem okolju, vendar pa poudarja več ključnih sklopov, ki izhajajo iz osnovne usmeritve strategije: sistemsko in celovito vodenje nacionalne inovacijske politike; oblikovanje regionalnih inovacijskih središč; nadgradnja sistema financiranja in storitev, ki spodbujajo rast podjetništva; posodobitev nacionalnih strokovnih in finančnih storitev; razvoj učnega okolja za spodbujanje in upravljanje inovativnega pristopa; izboljšava splošne davčne politike in razvoja človeških virov.

V podobnem slogu so izdelane inovacijske strategije Avstralije, Kanade, Nove Zelandije in Norveške, ki jih povzemata Hall in Williams (2008): Inovativnost po mnenju **Avstralcev** ni pomembna samo za nova in visoko tehnološka podjetja, temveč ima velik pomen tudi za prihodnost bolj tradicionalnih sektorjev, kot so kmetijstvo, proizvodnja in rudarstvo. Strategijo “Backing Australia’s Ability” je avstralska vlada prestavila leta 2001 kot promocijo znanosti in inovativnosti. V prvih petih letih so za ta namen namenili 3 milijarde avstralskih dolarjev. Leta 2005 so strategijo razširili na obdobje desetih let (2001-2011) skupno z vloženimi 8,5 milijardami avstralskih dolarjev. Strategija je ciljala na tri ključne elemente inovacijskega sistema: iskanje idej in raziskovanje, komercializacija idej, razvoj in ohranjanje znanj ter spretnosti. **Kanadska** inovacijska strategija se osredotoča na vprašanje, kako okrepliti znanost, raziskave in zmožnost zagotavljanja, da to znanje prispeva k izgradnji inovativnega gospodarstva, ki koristi vsem Kanadčanom. Tudi v kanadski inovacijski strategiji turizem ni omenjen. Kanadska nacionalna turistična strategija iz leta 2006 prepoznavata več prioritetnih področij: prihodi v državo, transportna infrastruktura, razvoj produktov in človeških virov,

turistične informacije in statistika ter trženje turizma. Identificirane gospodarske prednosti **Nove Zelandije** so: stabilni makroekonomski okvir, odprta in konkurenčna mikro-ekonomija, urejena infrastruktura, sodobna družba, zdravo in razmeroma usposobljeno prebivalstvo ter usklajeno okoljsko upravljanje. V njihovih strateških razvojnih dokumentih so poudarjeni naslednji z inovativnostjo povezani vidiki: odpravljanje problemov izvoza in spodbujanje povezav z mednarodnimi trgi; privabljanje tujih naložb, ki prispevajo k razvoju domačega gospodarstva; inovacijska podpora v podjetjih; razvoj zmogljivih in usposobljenih zaposlenih; sodelovanje z industrijskimi sektorji in regijami za odpravo ovir za rast; spodbujanje vzpostavljanja tesnejših povezav med gospodarstvom, izobraževalnimi ustanovami in raziskovalci. **Norveška** vlada je identificirala naslednja razvojna področja, ki spodbujajo in omogočajo inovativnost: pogoji za trgovanje in gospodarstvo, izobraževalni sistem, na raziskavah temelječe gospodarstvo, podjetja z visokim potencialom rasti, informacijska in fizična infrastruktura. Da bi lahko dosegli zastavljene cilje, je Norveška reorganizirala institucije povezane z inovativnostjo. Najpomembnejši ukrep je bila ustanovitev Innovation Norway, katere glavna funkcija je spodbujanje regionalnega razvoja s financiranjem podjetij in posameznikov. Kot pri prej omenjenih državah tudi norveška nacionalna inovacijska strategija ne omenja turizma, vendar pa se turizem pogosteje pojavlja v drugih razvojnih dokumentih in politikah ter je kljub temu večkrat prepoznan kot del nacionalnega inovacijskega sistema.

Poleg omenjenih držav Hall in Williams analizirata še **Tajsko in Veliko Britanijo**, za vse predhodno naštete pa povzameta naslednje ugotovitve:

- turizem je na splošno prezrt kot ciljni sektor v nacionalnih inovacijskih politikah,
- turistična podjetja in organizacije kljub njihovi pomembnosti pri zagotavljanju delovnih mest in gospodarske rasti prejemajo malo neposredne finančne podpore iz naslova nacionalnih inovacijskih sredstev,
- analiza več kot 10.000 projektov, v katerih so bila vključena MSP, financirana v četrtem, petem in šestem paketu (FP4, FP5, FP6) EU okvirnih programov, je pokazala, da samo 1% teh podjetij omenja turizem v njihovih opisih projektov,
- turizem je na splošno slabo povezan z NIS,
- storitveni sektor postaja prepoznan kot področje priložnosti za inoviranje, vendar predvsem na specifičnih področjih, kot so

- finance in projektiranje, ter se običajno ne nanaša na turistične storitve; kot tudi ne na večino drugih potrošnikih storitev,
- turistične strategije in politike so v splošnem slabo povezane z inovacijskimi politikami.

Za nepovezanost med turizmom in inovacijskimi politikami je po vsej verjetnosti krivo dojemanje turizma kot šibke osnove za trajnostni gospodarski razvoj in ustvarjanje dodane vrednosti. Vsaj delno je ta percepcija povezana s nezadostno zmožnostjo vpliva turistične industrije na politike v razvitih državah, kar lahko pripisemo (1) nepovezanosti interesnih skupin v turizmu ter (2) pomanjkanju razumevanja vloge turizma in inovativnosti v gospodarstvu - tako v turističnih kot inovacijskih političnih krogih (ibid.).

### Turistični podporni sistemi in pristopi

Kljub ugotovljeni manjši prisotnosti turizma v osrednjih strateških dokumentih obstaja več primerov dobrih praks nacionalnih podpornih sistemov za ta sektor. Na Škotskem je vladna ustanova Scottish Enterprise uvedla inovacijski podporni sistem Innovation Toolkit z namenom vplivanja na spremembe kulture škotskega turističnega sektorja in spodbujanja sodelovanja turističnih podjetij (Hall in Williams, 2008). Koncept Innovation Toolkit nudi pomoč podjetjem za razumevanje, kaj zahtevata oz. želita potrošnik in trg ter kateri so ključni viri in atrakcije, ki jih je mogoče izkoristiti za turistični obisk. Scottish Enterprise s programom Tourism Innovation Development Awards tudi financira in nudi svetovalno podporo najbolj obetajočim idejam, ki nastanejo na Innovation Toolkit delavnicah. Turistični inovacijski program je spremenil način razmišljanja celotnega škotskega turističnega sektorja. Več kot 3800 posameznikov iz 2600 podjetij je že sodelovalo v programu, ki vsebuje poslovne razvojne programe, letne dogodke, delavnice, študijske ture in nagrade. Scottish Enterprise je identificirala tudi ključne inovacijske faktorje: vodstvo, kultura, ljudje, uporabnik/gost, sodelovanje, orodja, jasnost, informacija, tehnologija.

**Norveška** je leta 2004 ustanovila "Innovation Norway", v kateri je združila štiri vladne organizacije: turistična organizacija, gospodarski svet, industrijski in regionalni razvojni sklad, vladna svetovalna pisarna za inovatorje (Hall in Williams, 2008). Za dodano vrednost inovacijskega procesa, ki bi zajel kreativne talente in baze znanj na regionalni ravni, so

vzpostavili sodelovanje s pomočjo modela trojne vijačnice, ki zajema ključne interesne skupine (javni in privatni sektor ter univerze/inštitute), ki lahko spodbujajo inovativnost. Za uveljavljanje skupnih interesov je pomembno, da ena od interesnih skupin (npr. javni sektor in univerze/inštituti) vodi proces. Z omenjenim modelom so podprli razmišljjanje in pomembnost sodelovanja v različnih mrežah, ki jih Norveška podpira in financira na nacionalni ravni.

Nadnacionalni inovacijski sistem pa so vzpostavile **nordijske države**, ki so, vključno z omenjeno Norveško, ustanovile Nordijski inovacijski center (Nordic Innovation Centre, 2012). Ta deluje pod okriljem Nordijskega sveta ministrov, ki spodbuja trajnostno rast v njihovem skupnem gospodarstvu. Eden od fokusov centra je inoviranje nordijskega turizma, zato je Nordijski center za inovacije strokovno in finančno s preko 1,5 milijonov EUR podprt sedem najbolj obetavnih turističnih projektov v sklopu programa *Inovacije v nordijskem turizmu – Novi produkti in storitve*. Cilj programa je spodbujati razvoj inovativnih konceptov storitev in s tem spodbujati gospodarsko rast. Izbrani projekti obravnavajo vprašanja o tem, kako lahko turizem poveča izmenjavo znanj in sodelovanje, omogoči razvoj tehnologij in raziskuje nove načine komunikacije in inovacijskih poti. Raznolikost projektov je omogočila vpogled v različne vidike nordijskega inovativnega turizma. Program je mešanica preskušanja konceptov in tehnologij, poglobljenih analiz ter pokazatelj, kako se lahko inovacije v turizmu razvijajo. Njihova osrednja teza je, da se nordijski turizem preveč osredotoča na razvoj inovacij že obstoječih produktov in premalo na področje **doživljanja** potrošnikov. Podprtji so bili naslednji projekti: Mladi turisti, Zgodnji uporabniki – lead users, Priovedovanje zgodb, Turizem dobrega počutja, Azijski turisti, Znanje nasprotij (osnovna ideja je ustvariti »medsektorske trke«, kjer se ljudje z različnim strokovnim znanjem srečujejo in izmenjujejo znanje), ter Festivali in prireditve.

Še en primer dobre prakse spodbujanja inovativnosti obstaja v **Kanadi**. V eni od tamkajšnjih regij so izdali priročnik z naslovom Experience Nova Scotia, ki ga je pripravil Oddelek za razvoj gospodarstva, podeželja in turizma kanadske province Nova Škotska. Priročnik (Nova Scotia, 2011) je namenjen turističnim ponudnikom, da bi z njegovo pomočjo lažje ustvarili nove turistične produkte za obiskovalce destinacije Nova Škotska. V priročniku je predstavljen pregled blagovne znamke Nove Škotske ter vpogled v razlago doživetij, motivov za potovanja in interesov

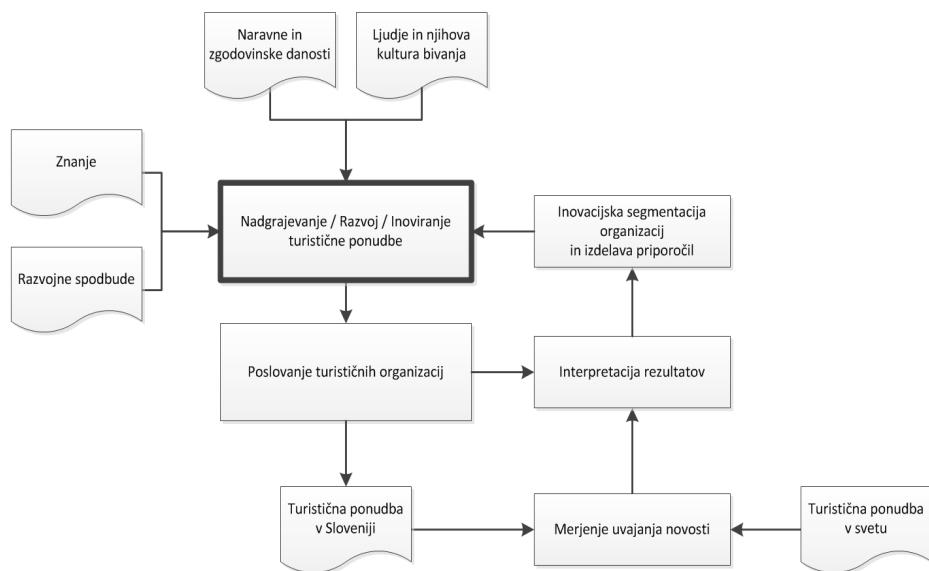
obiskovalcev. Predstavljeni so orodja za vrednotenje doživetij in priložnosti, ideje, kako razviti nova doživetja, nasveti za promocijo doživetij ter informacije o dejavnostih trženja. Gre torej za konkreten in aktualen način posredovanja znanja turističnim ponudnikom s strani podpornih institucij.

## PREDLOG REŠITVE

Na naslednjih straneh je predstavljen razvoj nacionalnega modela spremjanja turistične inovativnosti in njenega spodbujanja, ki sledi in se navezuje na predstavljena izhodišča in ki ga prikazuje slika 3.6.

Predpostavimo lahko, da turistične organizacije poslujejo po enakem principu kot katerokoli drugo podjetje, le da svojo turistično ponudbo snujejo in izvajajo na osnovi **naravnih in zgodovinskih danosti**, ki jih obkrožajo. Poslovanje izvajajo z **ljudmi** in za ljudi – tako zaposleni kot stranke so zaznamovani s specifično **kulturo** bivanja, ki izhaja iz njihove osebne in regijske/družbene zgodovine. Priložnosti, izzivi in protislovja, ki jih vsebujejo vsi ti faktorji (narava, ljudje, njihova zgodovina in kultura), so osnovno jedro vsebin, ki jih v svojem **poslovanju** turistične organizacije ponujajo.

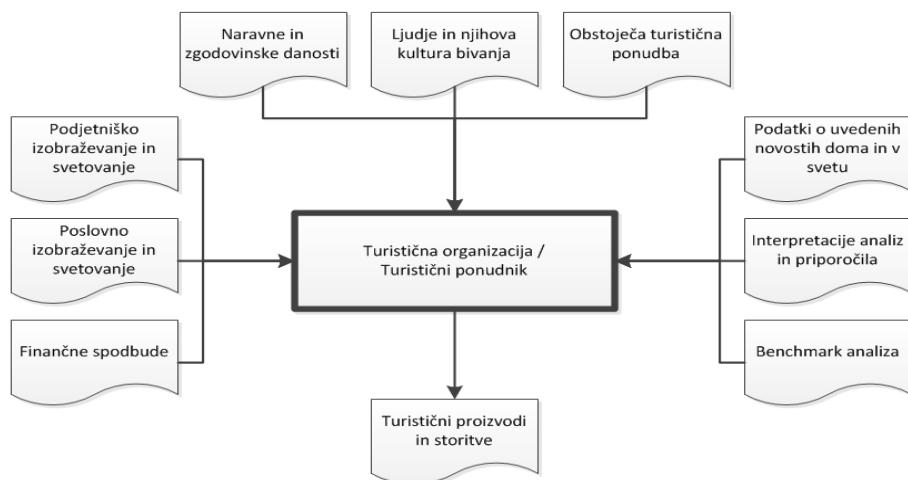
**Slika 3.1.** Nadgrajevanje / razvoj / inoviranje turistične ponudbe



Zaradi fenomena stalnega napredka človeške družbe je koncept inovativnosti prisoten tudi v turizmu in v poslovanju turističnih organizacij. Vsebine je potrebno zaradi spremjanja vseh turističnih gradnikov in okolice prilagajati vedno novim razmeram, jih nadgrajevati, razvijati, inovirati, kot prikazuje slika 3.1. Za to je potrebno ustrezeno **znanje** in – če želimo tovrstni razvoj tudi spodbujati – ustrezeno **razvojne spodbude**. Dodatna pomoč znanju in spodbudam na levi strani slike lahko prinašajo še strukturirane **povratne informacije iz okolja**. Ko se odločamo o tem, kaj bi novega uvedli v naše poslovanje in kako, so nam pri odločanju lahko v pomoč informacije o tem, kaj počne naša konkurenca ter kaj se dogaja v državah po svetu. Z ustrezeno razvito metodo so te informacije lahko nadalje ustrezeno zbrane, združene s podatki o samem poslovanju turistične organizacije in ustrezeno obdelane, da so uporabne za pravilno akcijsko in strateško odločanje.

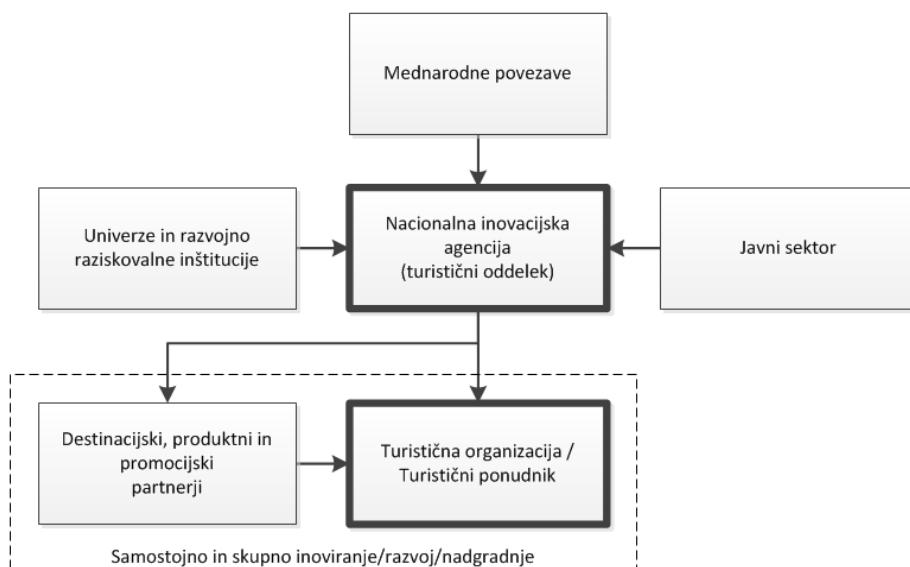
Slika 3.2 prikazuje celovit in podrobnejši pristop do turistične organizacije/ponudnika, kateremu želimo nuditi pomoč na področju spodbujanja inovativnosti v turizmu. Posamezni ponudnik je obkrožen z omenjenimi danostmi in kulturo TER **obstoječe turistično ponudbo**. Vanjo se mora smiselnovključiti in dodati svoj kamen v mozaiku lokalne turistične ponudbe. Pri tem se mu lahko ponudijo različne **spodbude**, ki jih lahko glede na predstavljene primere dobrih praks razdelimo v tri skupine: (I) podjetniško izobraževanje in svetovanje, (II) poslovno izobraževanje in svetovanje, (III) finančne spodbude.

### **Slika 3.2. Spodbujanje inovativnosti v turizmu - vidik turističnega ponudnika/organizacije**



V prvi, podjetniški spodbudi gre za podajanje (osnov) podjetništva, razlike med različnimi oblikami gospodarskih družb, pasti in priložnosti samostojne poslovne poti, možnimi viri financiranja/investiranja ... Druga, poslovna spodbuda na eni strani pokriva splošne računovodske, finančne in trženjske vidike, na drugi strani pa specifične poslovne vsebine, ki so ključne in raznolike za posamezni posel – hotelirstvo, gostinstvo, adrenalinski turizem, turistična agencija, ... Tretja, finančna spodbuda pokriva konkretnje finančne vložke, ki jih podjetje prejme za potrebe lastnega razvoja. Kot predлага slika 3.1, je za potrebe strateškega odločanja o pravilnih razvojnih korakih smiselnoupoštevati še rezultate primerjalnih – benchmark **analiz**, interpretacije in priporočila analiz ter podatke o tem, kaj in kako razvija konkurenca.

**Slika 3.3.** Spodbujanje inovativnosti v turizmu - nacionalni vidik



Medtem ko slika 3.2 prikazuje spodbujanje inovativnosti v turizmu z vidika turističnega ponudnika/organizacije, slika 3.3 prikazuje tovrstno spodbujanje iz nacionalnega vidika. Glede na analizirane primere v predhodnem poglavju se kot smiseln pristop kaže uvedba nacionalne inovacijske agencije (NIA), ki po principu tam omenjene **trojne spirale** vključuje in povezuje akademsko sfero, javni ter zasebni sektor. Na eni strani torej NIA deluje kot lijak in razporejevalec informacij, storitev ter ukrepov akademskega okolja, nacionalnega javnega sektorja in relevantnih mednarodnih povezav. Na drugi strani pa deluje kot spodbujevalec in

osrednje podporno telo za spodbujanje splošne gospodarske inovativnosti v državi.

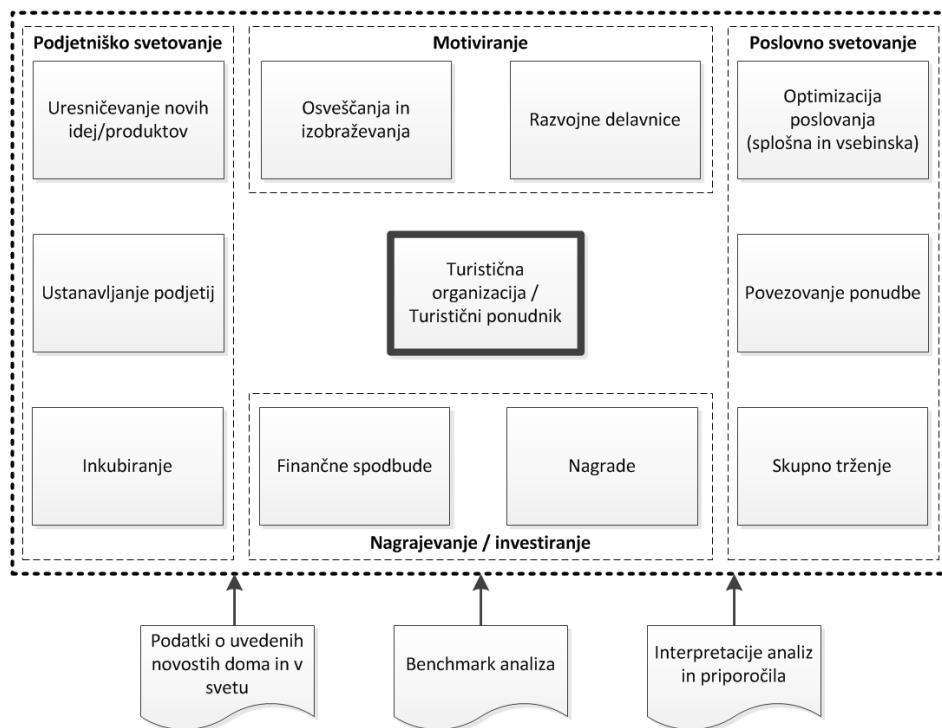
Za potrebe turističnega sektorja in njegovih specifik je v sklopu NIA sistema smiselno ustanoviti ustrezen turistični oddelek/enoto (NIA-TO), ki spodbuja sektorski razvoj. V principu gre za agencijo, ki se osredotoča na **posamezno turistično organizacijo** in njene destinacijske, produktne in promocijske **partnerje**. Naloga NIA-TO je, da pomaga vzpostaviti ustrezen ekosistem vseh naštetih in vanj lansira ustrezne razvojne spodbude in informacije. Specifika turizma je, da sta njegov razvoj in uspešnost še posebej odvisna od povezovanja posameznih gospodarskih subjektov med seboj, saj le vsi skupaj tvorijo in inovirajo celostno doživetje turistov, ki so najprej obiskovalci/stranke destinacije in šele nato stranke posameznega turističnega ponudnika.

Glavne skupine spodbujevalnih aktivnosti izhajajo iz vidika turistične organizacije/ponudnika, ki ga prikazuje slika 3.2. Če jih podrobnejše razdelimo in strukturiramo, so sestavljeni iz naslednjih skupin aktivnosti (slika 3.4): **motiviranje, podjetniško svetovanje, poslovno svetovanje, nagrajevanje/investiranje**. Motiviranje je pomembno, da prepričane dodatno prepričujemo v koristnost inoviranja v turizmu ter, da še neosvešcene ustrezzo osveščamo; ter oboje izobražujemo. Poleg teoretičnega izobraževanja so pomembne tudi konkretnje razvojne aktivnosti, pri katerih turističnih organizacijam lahko pomagamo v obliki razvojnih delavnic, kjer skupaj z ustreznimi strokovnjaki in partnerji spodbujamo: a.) reševanje razvojnih problemov in b.) generiranje ter uresničevanje novih razvojnih projektov. Podjetniško in poslovno svetovanje sta bila predstavljena že zgoraj (slika 3.2), nagrajevanje/investiranje pa vključuje mehanizme preko katerih a.) s pomočjo nagrad izpostavljamo in promoviramo dobre razvojne prakse ter b.) s pomočjo finančnih spodbud konkretno pomagamo najboljše pripravljenim - z vidika nacionalnih in regionalnih turističnih potreb - razvojnim načrtom in projektom. Vsem štirim skupinam aktivnosti lahko dodamo analitične, priporočilne in primerjalne mehanizme/orodja.

Poleg opravljene identifikacije spodbujevalnih aktivnosti je v naslednjem koraku potrebno tudi **delegiranje aktivnosti** ustreznim organizacijam, ki so v državi zadolžene ali primerne za njihovo izvajanje. NIA-TO je v prvi vrsti motor in koordinator vseh glavnih skupin spodbujevalnih aktivnosti

(slika 3.4), v določenih primerih pa lahko prevzame tudi osrednjo vsebinsko vlogo.

**Slika 3.4.** Glavne skupine spodbujevalnih aktivnosti



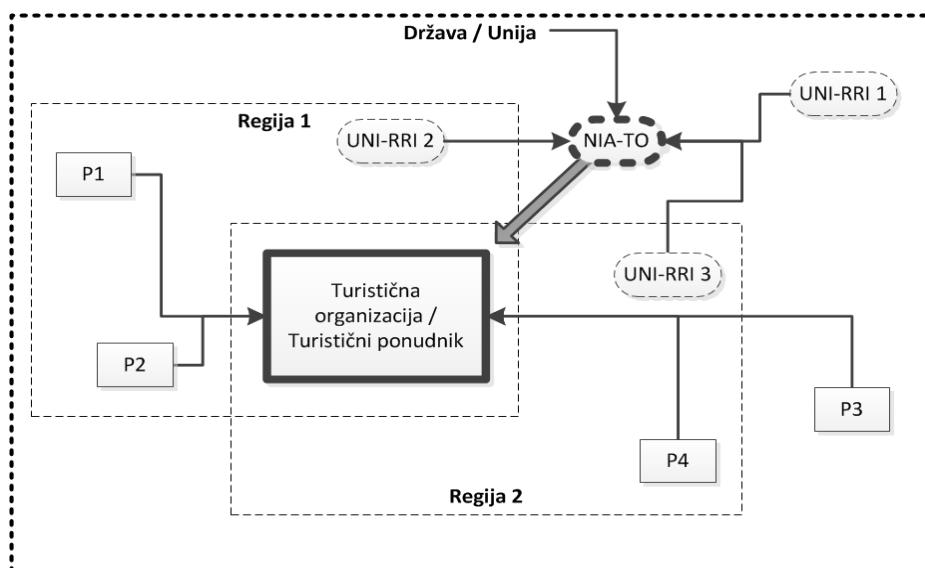
Poleg opravljene identifikacije spodbujevalnih aktivnosti je v naslednjem koraku potrebno tudi delegiranje aktivnosti ustreznim organizacijam, ki so v državi zadolžene ali primerne za njihovo izvajanje. NIA-TO je v prvi vrsti motor in koordinator vseh glavnih skupin spodbujevalnih aktivnosti (slika 3.4), v določenih primerih pa lahko prevzame tudi osrednjo vsebinsko vlogo. Tu so mišljene predvsem povezovalne, nagrajevalne, investicijske in analitične aktivnosti, ki se izvajajo na vrhnji nacionalni ravni: spodbujanje novih in inovativnih povezovanj turistične ponudbe, finančne spodbude, nagrade ter vsebinsko sodelovanje pri analitičnih aktivnostih in pripravi razvojnih priporočil usklajenih z aktualnimi strateškimi dokumenti. Slika 3.5 prikazuje geografsko umestitev NIA-TO, kjer je nakazano, da tovrstni oddelek deluje predvsem povezovalno v sklopu (pod)sistemov oz. turističnih destinacij, ki v okviru države nastajajo po principih destinacijskega managementa in združevanja. Posamezni turistični ponudnik lahko s svojo ponudbo deluje v eni ali več tovrstnih turističnih destinacijah, v katerih nudi določene turistične proizvode in

storitve (običajno) v povezavi v lokalnimi in globalnimi partnerji ali podizvajalcji. Pri razvoju tako razvezjane in mrežne turistične ponudbe se vključuje NIA-TO, ki sodeluje z vsemi organizacijami v vseh regijah, javnim sektorjem in se hkrati povezuje s ponudniki znanj – univerzitetnimi in razvojno raziskovalnimi institucijami. Na ta način lahko dosežemo učinkovito povezavo vseh sestavnih delov trojne inovacijske vijačnice in skrbimo za uravnotežen in sistemski razvoj turistične ponudbe.

S funkcionalnega vidika je NIA-TO del NIA, ki podobno, kot je bilo predstavljeno za področje turizma, vsebuje tudi oddelke za preostale sektorje. Vsak od oddelkov je prilagojen oz. nudi podporo specifikam preostalih gospodarskih sektorjev in se povezuje z drugimi mrežami UNI-RRI (univerze, razvojno-raziskovalne inštitucije). V primeru turističnega oddelka so ključne naslednje zunanje UNI-RRI mreže, ki sodelujejo tudi v drugih sektorjih:

- Mreža podjetniških svetovalcev,
- Mreža poslovnih svetovalcev,
- Mreža inkubatorjev,
- Mreža ponudnikov izobraževanj.

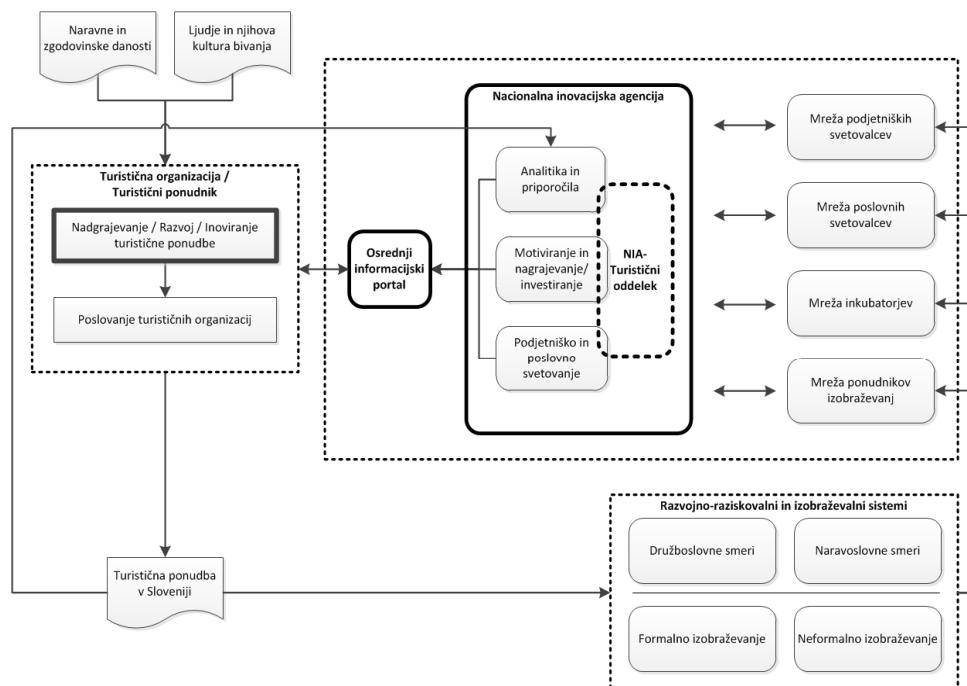
**Slika 3.5.** Geografska umestitev turističnega oddelka nacionalne inovacijske agencije



V prvi, drugi in četrti alineji gre za povezovanje s specifičnimi predstavniki UNI-RRI, v tretji pa za še eno posebnost turističnega sektorja. Inkubatorji za novoustanovljena podjetja nudijo usluge, ki so uporabne tudi za turistični sektor, vendar pa večina tovrstnih podjetij v turizmu načeloma nima potrebe po fizičnih poslovnih prostorih, ki jih nudijo inkubatorji. Večina malih ponudnikov, ki svoje proizvode in storitve nudi na terenu, ima svoje prostore in/ali infrastrukturo v mikro lokalnem okolju, kjer se dogaja interakcija med turistom in ponudnikom. Bolj kot sami prostori pa so za njih še vedno zelo uporabne vse ostale storitve inkubatorjev, zaradi česar je potrebno razviti ustrezno mrežno podporno storitev obstoječih inkubatorjev, ki so razpredeni po državi, da svoje storitve nudijo turističnemu sektorju v skladu z njegovimi destinacijskimi specifikami na terenu oz. preko virtualnih okolij.

Vse v tem poglavju naštete potrebe, problematike in povezave so združene v končni združeni predstavitev predloga modelne rešitve spodbujanja inovativnosti slovenskega turizma (slika 3.6).

**Slika 3.6.** Nacionalni model spremljanja turistične inovativnosti in njenega spodbujanja



## ZAKLJUČEK

Če povzamemo ključne ugotovitve in namen spodbujanja posamezne turistične organizacije/ponudnika pri njegovem inovacijskem delovanju, mora biti posamezna organizacija pri svojem poslovanju in pri inovirанию turistične ponudbe na ustrezen način povezana z državo, ki ji tovrstno podporo nudi preko (v našem primeru) turističnega oddelka nacionalne inovacijske agencije, NIA-TO (slika 3.6). NIA v vseh gospodarskih segmentih igra vlogo povezovalca in spodbujevalca pretoka znanj in podpornih storitev, s katerimi preko kontrolirane in z nacionalnimi ter regionalnimi strateškimi usmeritvami usklajene komunikacije spodbuja inovativnost in razvoj nacionalnega turizma. Pri tem NIA-TO za področje turizma uporablja dve povratni zanki, ki predlagano rešitev organsko vključujeta v identificirane nacionalne sisteme.

Prva ponuja povratne informacije o dejanskem inovirанию turistične ponudbe, preko katere s pomočjo ustreznih analitičnih orodij (Križaj, 2014) pridobivamo podatke o dejanskem stanju, kaj so trenutne najnovejše uvedene novosti ter pristopi doma in po svetu. Na drugi strani je pomemben preplet informacij različnih sektorjev in storitev, ki na prvi pogled nimajo direktne povezave s turizmom, vendar pa se ravno na presečišču različnih sektorjev skrivajo priložnosti za nove izboljšave, nove tehnologije, nove pristope, ki jih prej še ni bilo ali še niso bili združeni na tak način. Tovrsten pristop se nakazuje tako v specifikah inovativnosti v turizmu (npr. Camison & Monfort-Mir, 2012) kot v analiziranih primerih dobrih praks spodbujanja turistične inovativnosti; npr. medsektorski trki v (Nordic Innovation Centre, 2012).

Največji potencial za elastičnost in raznolikost ter kreativnost se za te potrebe skriva v razvojno-raziskovalnih ter (formalnih in neformalnih) izobraževalnih sistemih. Tudi vsebine na mejnih razvojno-raziskovalnih in znanstvenih področjih vsebujejo potenciale za nova povezovanja, tako v naravoslovnih kot družboslovnih smereh in povezavah med njimi. NIA oz. NIA-TO mora še enkrat odigrati ključno povezovalno vlogo. Sektorji so velikokrat radi zaprti, samozadostni, pa naj gre za gospodarstvo, turizem, šolstvo ali znanost. Zaradi obstoječih paradigem mnogokrat določenih povezav ne vidimo, pa tudi če so še tako očitne. Za nove kombinacije, nova povezovanja mora obstajati ustrezen katalizator, kar je poleg povečevanja števila uspešno uvedenih turističnih novosti ključna vloga NIA-TO v

predlaganem nacionalnem modelu spremljanja turistične inovativnosti in njenega spodbujanja.

## LITERATURA

- Aho, E., Brunila, A. in Eriksson, J.-T. (2008): Finland's National Innovation Strategy. *Ministry of Employment and the Economy, Finland*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/finland\\_national\\_innovation\\_strategy.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/finland_national_innovation_strategy.pdf) (30.10.2015).
- Camisón, C. in Monfort-Mir, V.M. (2012): Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776–789.
- Coombs, R. in Miles, I. (2000): Innovation, measurement and services: the new problematique. V Metcalfe, Stanley J. in Miles, I.: *Innovation systems in the service economy*. Kluwer Academic Publishers, 85-103.
- Freeman, C. (1987), *Technology and Economic Performance: Lessons from Japan*, Pinter, London.
- Hall, M.S. in Williams, A. (2008): *Tourism and Innovation*. New York: Routledge.
- Hjalager, A.-M. (2002): Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management* 23(5), 465-474.
- Holbrook, A.J. in Wolfe, D.A. (2000): *Innovation, Institutions and Territory: Regional Innovation Systems in Canada*. Kingston: School of Policy Studies, Queen's University.
- Jacob, M., Tintoré J., Aguiló, E., Bravo A. in Mulet, J. (2003): Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 9(3), 279-295.
- Jeffries, D. (2001): *Governments and Tourism*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Križaj, D. (2013). *Model spodbujanja inovativnega potenciala slovenskega turizma : doktorska disertacija*. Nova Gorica: FUDŠ.
- Križaj, D., Brodnik, A. in Bukovec, B. (2014). A Tool For Measurement of Innovation Newness and Adoption in Tourism Firms, *International Journal of Tourism Research*, 16(2), 113–125.
- Likar, B., Fatur, P., Ropret, M., Trček, D., Markič, M., Bavec, C., Škafar, M. in Rodman, K. (2011): *Referenčni model inoviranja, zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta*. Koper: Fakulteta za management.
- Lundvall, B-A. (1992). *National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, London.

Mahani, Z.A. (2009): '*Malaysia National Innovation Model*'. Paper, ISTIC Training Workshop on 'Assessment of Industry Needs to Develop a Sustainable and Productive Science and Technology (S&T) Policy', Kuala Lumpur.

Mei, X., Arcodia, C. in Ruhanen, L. (2011): *A national government's tourism innovation initiatives: A review of tourism development policies in Norway*. Paper for the 2011 Cauthe conference. Adelaide.

Metcalfe, S. (1995), "The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives", v P. Stoneman (ed.): *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Blackwell Publishers, Oxford/Cambridge.

Nordic Innovation Centre (2012): *Innovation in Nordic Tourism, A summary report on innovation projects in the Nordic tourism industry 2008-2011*, Nordic Innovation Centre, Norway, Dostopno prek: <http://www.nordicinnovation.org/Publications/innovation-in-nordic-tourism> (30.10.2015).

Nordin, S. in Svensson, B. (2005): The significance of governance in innovative tourism destinations. V Proceedings of the Aiest 55th Congress: *Innovation in Tourism – Creating Customer Value*. St.Gallen: Aiest.

Nova Scotia (2011): *Experience Nova Scotia, A Toolkit*. Department of Economic and rural Development and Tourism, Tourism Division, Nova Scotia, Canada. Dostopno prek: <https://tourismns.ca/experience-nova-scotia-toolkit> (30.10.2015).

OECD (1997): *National Innovation System*. OECD Publications, Paris, France, Dostopno prek: <http://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf> (30.10.2015).

Patel, P. and Pavitt, K. (1994). The Nature and Economic Importance of National Innovation Systems, *STI Review*, No. 14, OECD, Paris.

Stare, M. (2012): *Service Innovation Policy Benchmarking, Slovenia*, Centre of International Relations, Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana. Dostopno prek: <http://www.btps.si/depositview.aspx?dpid=1496&lng=sl> (30.10.2015).

Uran M., Ovsenik R., Radić D., Batagelj Z., Tkalcic, M., Jerman, J. in Ovsenik, M. (2006): *Razvojni načrt in usmeritveslovenskega turizma 2007-2011*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.

Vlada RS (2012): *Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016*, Vlada Republike Slovenije. Dostopno preko: [http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem-strategije\\_politike/Strategija\\_turizem\\_sprejeto\\_7.6.2012.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem-strategije_politike/Strategija_turizem_sprejeto_7.6.2012.pdf) (30.10.2015)

# **SOCIALNI KAPITAL ZA VEČJO USPEŠNOST DELEŽNIKOV TURISTIČNE DESTINACIJE**

**Dr. Gordana Ivankovič**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica  
E-mail: gordana.ivankovic@fts.upr.si

**Dr. Damjana Jerman**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica  
E-mail: damjana.jerman@fts.upr.si

## **POVZETEK**

Podjetniške asociacije v turizmu predstavljajo stičišče mnogih deležnikov, ki imajo različen vpliv na uspešnost in konkurenčnost turistične destinacije. Vsekakor so odnosi med sodelujočimi deležniki ključnega pomena pri doseganju zastavljenih ciljev. V odnosih se ustvarja socialni kapital, ki omogoča, da deležniki sodelujejo ter izmenjujejo znanje in izkušnje v skupno korist. Oblikovanje turistične strategije destinacije je odvisno od sodelovanja različnih deležnikov turistične destinacije. Glede na neenotno definicijo socialnega kapitala ter na specifičnost delovanja asociacije smo upoštevali vse morebitne predpostavke in dileme, ki se pojavljajo tako pri definiciji, kot pri merjenju socialnega kapitala. V raziskavi smo ugotavljali vpliv posameznih dimenzij socialnega kapitala na uspešnost in posledično večjo konkurenčnost deležnikov turistične destinacije.

**Ključne besede:** *socialni kapital, uspešnost, deležniki turistične destinacije, analiza mehkih množic*

## **UVOD**

V literaturi zasledimo več definicij socialnega kapitala. V znanstveni literaturi se je uveljavil koncept, kjer so nujne naslednje sestavnine socialnega kapitala: zaupanje, članstvo v prostovoljnih organizacijah in vzpostavljanje mrežnih povezav (Putnam, 1993 & Woolcock, 1998). Merjenje socialnega kapitala je odvisno od njegove definicije. Socialni kapital je namreč večdimenzionalen, preučevanje in merjenje pa zahteva različne ravni in enote analize. Zaupanje, civilna vključenost in angažiranost v skupnosti ter mreženje se na splošno zdijo kot ustrezen

način za merjenje socialnega kapitala. Narava dejavnosti turizma zahteva močne in kakovostne povezave med posameznimi deležniki. Turizem sodi med tiste dejavnosti, kjer je glede na množico raznovrstnih povezav, socialni kapital eden od najpomembnejših dejavnikov uspešnosti. Izbor asociacij s področja turizma smo utemeljili tako, da turizem kot panoga s svojimi značilnostmi zahteva od različnih deležnikov ustvarjanje večjega števila kakovostnih povezav in posledično doseganje večje konkurenčne posameznih asociacij. Te povezave pa ne morejo biti stihiskske, ustvarjene morajo biti z določenem namenom in pripomoči k doseganju uspešnosti in konkurenčnosti vključenih deležnikov preko izmenjave znanja in izkušenj. Tako smo zastavili raziskovalno vprašanje: ali imajo asociacije v turizmu socialni kapital in kakšen je njegov vpliv na uspešnost asociacije?

### **Opredelitev socialnega kapitala**

Koncem prejšnjega stoletja se je v znanstveni sferi pričelo z intenzivnim proučevanjem fenomena socialnega kapitala. Putnam (2000) meni, da segajo korenine socialnega kapitala v obdobje francoske revolucije. Koncem 19. stoletja pa zasledimo zametke preučevanja odnosov in procesov, ki jih sedaj poznamo kot socialni kapital (Lenarčič, 2009). Koncept socialnega kapitala ni nov, saj so se s to tematiko ukvarjali že ekonomisti in sociologi na začetku dvajsetega stoletja. Kot navaja Putnam (2000), je prvi uporabil koncept socialnega kapitala leta 1916 L.J. Hanifan, ki je napovedal skoraj vse pomembne elemente za nadaljnje interpretacije. Kasneje so se tudi ostali avtorji ukvarjali z idejo socialnega kapitala ter ga na nek način ponovno odkrivali (Putnam, 2000). Koncept socialnega kapitala je mogoče preučevati po treh dimenzijah. Te so njegovo področje (ali enota opazovanja), njegove oblike (ali znaki) in kanali, preko katerih vpliva na razvoj družbe (Grootaert & van Bastelaer, 2001).

Rezultati raznih sodobnih študij kažejo na to, da ima socialni kapital pomemben vpliv na ekonomskem in sociološkem področju delovanja družbe. Ideja socialnega kapitala pa ni predmet proučevanja samo s strani ekonomistov in sociologov, saj vključuje preučevanje delovanje civilne družbe, družbenih odnosov, civilne vključenosti, civilne akcije ter socialne kohezije. Brez socialnega kapitala moderne družbe ne morejo popolnoma izkoristiti razvojnih priložnosti in potencialov pretvoriti v konkurenčno prednost (Adam *et al.*, 2001). Socialni kapital bi lahko opredelili kot dobro ime, ki je na voljo posameznikom in skupinam. Njegov vir je v strukturi in vsebini socialnih odnosov med deležniki (Adler & Kwon, 2002). Nameni

preučevanja socialnega kapitala so raznovrstni, temu primerne pa so tudi raznovrstne opredelitve. Številne definicije socialnega kapitala vodijo k ugotovitvi, da ni mogoče jasno definirati socialnega kapitala. V znanstveni literaturi se je uveljavil koncept, kjer so nujne sestavine socialnega kapitala tri. To so zaupanje, članstvo v prostovoljnih organizacijah in vzpostavljanje mrežnih povezav. Ta koncept izhaja iz Putnamove opredelitve socialnega kapitala.

Namen raziskave je opredeliti socialni kapital turističnih asociacij v Sloveniji ter ugotoviti vpliv socialnega kapitala na uspešnost teh asociacij.

## **Definicija indikatorjev socialnega kapitala**

Med pomembnejšimi svetovnimi institucijami se je poleg OECD največ s tematiko socialnega kapitala ukvarjala Svetovna banka (The World Bank). Svetovna banka je razvila niz orodij, ki so uporabna za merjenje socialnega kapitala in temeljijo na Putnamovem konceptu socialnega kapitala. Tako so razvili dve skupini orodij za merjenje socialnega kapitala, in sicer »Social Capital Assessment Tool« (SOCAT) in »Social Capital Integrated Questionnaire« (SOCAP IQ). Glede na navedeno smo ocenili, da je za merjenje socialnega kapitala od uveljavljenih inštrumentov najustreznejši Putnamov instrument, skupaj z dopolnili, ki jih priporoča Svetovna banka. Opredelili smo dimenzije socialnega kapitala, kot jih je na podlagi Putnamovega instrumenta opredelila Svetovna banka kot indikatorje socialnega kapitala<sup>2</sup>. Uporabili smo indikatorje, ki se nanašajo na obseg socialnega kapitala (Putnam, 2000; Adam, 2009):

### **1. Skupine in omrežja**

Učinkovitost, s katero skupine in omrežja izpolnjujejo svoje cilje, je odvisna od mnogih vidikov teh skupin, tj. od njihove strukture, članstva in načina njihovega delovanja. Ključne značilnosti formalnih skupin, ki smo jih izmerili, vključujejo: gostoto članstva, raznolikost članstva, obseg demokratičnega delovanja, obseg povezav do drugih skupin (Oh, Labianca & Chung, 2006). Hackbert (2006) definira omrežje kot niz povezav, ki omogočajo dostop do virov, ki članom omrežja služijo za njihovo delovanje in razvoj.

---

<sup>2</sup> Na podlagi ankete, ki smo jo izvedli med mentorji za izvajanje študijske prakse v turizmu (Ivankovič, 2010) smo ugotovili, da je razumevanje socialnega kapitala med posamezniki zelo različno. Odgovori, ki smo jih prejeli, niso dali oprijemljivih rezultatov, saj so bili pogojeni z razumevanjem raziskovalne teme s strani posameznika.

## **2. Zaupanje**

Obstaja več vrst zaupanja: v okviru obstoječih povezav in socialne mreže; razširitev zaupanja na tujce (pogosto na osnovi pričakovanj, vedenja ali občutek skupnih norm); zaupanje v institucije upravljanja (vključno s poštenostjo predpisov, postopkov, reševanja sporov in dodeljevanjem sredstev) (Halpern, 2005).

## **3. Kolektivna akcija**

Obseg kolektivnega delovanja, če ni bilo uvedeno z zunanjim silom, se lahko meri in uporablja kot nadomestni kazalnik socialnega kapitala. Nanaša se predvsem na prostovoljno delovanje v skupnosti ter sodelovanje pri aktivnostih (Cohen & Prusak, 2001).

## **4. Socialna vključenost**

Ta razsežnost socialnega kapitala naj bi pokazala, kdo je v skupnosti vključen pri sprejemanju kolektivnih ukrepov, sprejemanju odločitev in dostopu do storitev. Opredeljuje dojemanje družbene enotnosti in povezanosti v skupnosti ter posebnih izkušenj z izključitvijo iz procesov odločanja, koriščenja storitve ali pridobitve koristi.

## **5. Informacije in komunikacije**

Ohranjanje in krepitev socialnega kapitala je bistveno odvisno od sposobnosti članov skupnosti, da med seboj komunicirajo, komunicirajo z drugimi skupnostmi ter s člani njihovih omrežij, ki živijo zunaj skupnosti (Avery & Swafford, 2003).

# **OPREDELITEV RAZISKAVE**

## **Podjetniške turistične asociacije v Sloveniji**

Za izvedbo raziskave smo izbrali asociacije v turizmu v Sloveniji. Pri preučevanju asociacij v turizmu smo se omejili le na asociacije, katerih članstvo so gospodarske družbe in jih lahko definiramo kot podjetniške asociacije v turizmu. Skladno z Zakonom o gospodarskih družbah so registrirane kot gospodarska interesna združenja, zbornice, zadruge ali družbe z omejeno odgovornostjo. V Sloveniji je bilo ob začetku leta 2012 v poslovнем registru AJPES registrirano 44 podjetniških asociacij na področju turizma. Tu so upoštevane tako aktivne, kot neaktivne enote. Osredotočili smo se na socialni kapital asociacij, ki združuje kot članstvo gospodarske družbe s podjetniškimi cilji in glede na obseg populacije smo

se odločili, da v raziskovalni okvir vključimo vse enote, ki izpolnjujejo definirane kriterije: asociacija je delovala vsaj do začetka leta 2010, člani asociacije so gospodarske družbe z izraženim poslovnim interesom, cilj ustanovitve je podpora članom, lastnega delovanja ni, asociacija ne nastopa navzven kot ponudnik storitev, članstvo je lahko obvezno ali prostovoljno. Po opravljenih razgovorih z posameznimi asociacijami smo naknadno ugotovili, da nekatere ne izpolnjujejo vseh pogojev. Tu se je pojavljala predvsem situacija delovanja asociacije mimo (pasivnega) članstva, tako da so izstopale iz raziskovalnega okvirja. Po izvedeni selekciji smo oblikovali seznam dvanajst asociacij na področju turizma v Sloveniji, ki ustrezajo raziskovalnemu okviru.

## **Metodologija**

Glede na tematiko raziskave je nestrukturiran ali delno strukturiran intervju metodološko najprimernejša metoda zbiranja podatkov. V raziskavi smo uporabili kombinacijo kvalitativnih, kvantitativnih in primerjalnih metod za celovito obravnavo raziskovane tematike. Poglobljeni intervjui so bili opravljeni s predstavniki podjetniških asociacij v Sloveniji iz panoge turizma ter s člani asociacije - turističnimi podjetji iz različnih dejavnosti turizma (hotel, turistična agencija, gostilna). Vsi intervjui so se izvajali na lokaciji sedeža asociacije ali pa na sedežu podjetja, kjer je predstavnik asociacije zaposlen. Intervjuji so se zvočno snemali s soglasjem intervjuvancev. Z vodstvom asociacije se je vršil intervju na podlagi vodnika za intervju vodstva, za člane pa vodnika za intervju članov. Opravljeno je bilo dvanajst intervjuev s predstavniki vodstva ter šest intervjuev s predstavniki članstva. Manjše število intervjuev s člani asociacij je posledica tega, da je bilo nemogoče pridobiti ustrezne respondentne – člane iz manjših asociacij ali pa iz takih, ki imajo težave pri poslovanju.

Z namenom pridobivanja kakovostnih podatkov in mnenj ter varstva osebnih podatkov so bili intervjui anonymni, prav tako ne imenujemo preučevane asociacije, označujemo jih le z akronimi {TA1 .. TA12}. Pri izboru članov asociacij smo intervjuevopravili z predstavniki večjih in manjših podjetij ter iz vseh regij v Sloveniji. Izbrali smo osebe, ki so aktivno vključene v delovanje asociacije ter tako poznao njeno delovanje. Kot predstavniki vodstva pa so to osebe, ki opravljajo funkcijo predsednika, direktorja ali sekretarja asociacije. Osnova za intervju je preverjeni instrument, saj so bili intervjui opravljeni s pomočjo »vodnika

za intervju organizacije«, ki ga priporoča Svetovna banka v okviru »Social Capital Assessment Tool« (SOCAT). Za vodstvo smo uporabili vodnik za intervju vodstva, za člane pa vodnik za intervju članov. Orodje za opravljanje intervjuja je strukturirano tako, da se odgovori na vprašanja vsebinsko nanašajo na pet indikatorjev socialnega kapitala.

Analizirali smo vse odgovore, ki so se nanašali na preučevano tematiko. Oblikovali smo dvonivojsko matrično strukturo (Miles & Huberman, 1994), ki nam je omogočala analizo na dveh nivojih in sicer na prvem nivoju analizo odgovorov respondentov posamezne preučevane asociacije glede na vse raziskovalne tematike in na drugem nivoju analizo odgovorov po posamezni tematiki za vse preučevane asociacije. Z vsebinsko analizo odgovorov smo ovrednotili socialni kapital asociacije s petimi indikatorji kot sta ga opredelila Putnam in Woolcock: skupine in omrežja, zaupanje, kolektivna akcija, socialna vključenost, informacije in komunikacije (Putnam, 1993 & Woolcock, 1998).

S primerjalno metodo pravilnostnih tabel (Ragin, 2007) in metodo mehkih množic (*ang. fuzzy set*), ki jo je utemeljil Charles Ragin (2000), smo analizirali pridobljene informacije. V znanstveni sferi se je nenehno porajala dilema, kako z isto metodo kvantitativno in kvalitativno preučevati in analizirati pojave. Ragin (2000) je tako predstavil metodo mehkih množic (*ang. fuzzy set*), ki predstavlja vez med kvalitativnim in kvantitativnim pristopom, saj združuje značilnosti obeh. Navedena metoda nam omogoča, da lahko kvalitativne podatke numerično ovrednotimo ter jim določimo vrednost na intervalu med 0 in 1, kjer 1 predstavlja popolno članstvo v množici oz. preučevana vrednost popolnoma izpolnjuje definirane pogoje in 0, kjer jih ne izpolnjuje. Posamezne vrednosti se lahko nahajajo tudi med 0 in 1 glede na stopnjo doseganja pogojev ustreznosti. Z matematično analizo množic dobimo vrednosti, ki nam omogočajo analizo nujnih in zadostnih pogojev pri preučevanju vzročno-posledične povezave ter analizo konsistentnosti in pokritosti. Pri analizi smo si pomagali z računalniškim programom fsQCA Ver. 2.0. Z metodo mehkih množic smo poiskali razlike med uspešnimi in neuspešnimi asociacijami ter tako odgovorili na zastavljen raziskovalno vprašanje.

## **REZULTATI IN UGOTOVITVE**

V raziskavi smo ugotavljali kako posamezna dimenzija vpliva na uspešnost turističnih asociacij v Sloveniji. Preučevali smo neposredni vpliv socialnega kapitala na uspešnost asociacij.

Asociacija je že z namenom ustanovitve definirana kot organizacija, ki omogoča vzpostavljanje in eksploracijo odnosov med deležniki. V odnosih med deležniki se pojavlja socialni kapital kot proces prenosa informacij med posameznimi deležniki. Tako se sama asociacija pojavlja v dvojni vlogi in sicer kot povezovalec interesov članstva v horizontalni dimenziji ter kot povezovalec članstva s zunanjimi deležniki, kot so lokalna ali državna oblast v vertikalni dimenziji. V teh povezavah nastaja socialni kapital v več dimenzijah. Trdimo lahko, da asociacija s svojim delovanjem ustvarja ali spodbuja socialni kapital med člani asociacije, med asociacijo in člani, med podobnimi asociacijami doma in v tujini ter med asociacijo in organi lokalne ali državne oblasti. Socialni kapital se izraža v več dimenzijah, ki vsak tudi kaže na specifično lastnost socialnega kapitala.

### Skupine in omrežja

Primerjava asociacij z različno uspešnostjo z indikatorjem »Skupine in omrežja« kaže na to, da se gostota članstva, raznolikost članstva, obseg demokratičnega delovanja in obseg povezav do drugih skupin bistveno ne razlikuje med uspešnimi in neuspešnimi. Opaziti je le, da se s težavami delovanja asociacije pojavi pasivnost glavnih akterjev ter članov. Sama asociacija postopoma tudi zgublja vpliv v okolju, v katerem deluje. Gostoto in raznolikost članstva opažamo predvsem pri asociacijah, ki imajo jasno določen namen ustanovitve. Ustanovitev asociacije je namreč udejanjenje neke potrebe ali želje na določenem področju, naj bo to vezano na panogo, ali pa na turistično destinacijo. Tako je že oblikovan profil člana, ki izpolnjuje določene pogoje in izkazuje interes za članstvo.

### Zaupanje

V raziskavi smo na podlagi različnih vrst vprašanj ugotavljali, katero zaupanje se ustvarja v asociacijah in obseg tega zaupanja. Če primerjamo zaupanje v kateri koli pojavnih oblik, lahko opazimo, da ni nobene razlike med uspešnimi in neuspešnimi. Vse asociacije ob pridobitvi članstva ustvarijo zaupanje, saj je to nujen pogoj za medsebojno sodelovanje. Lahko trdimo, da je zaupanje predvsem vertikalno, saj članstvo zaupa organom asociacije, asociacija kot organizacija pa zaupa članom.

### Kolektivna akcija

Kolektivna akcija je dimenzija, ki kaže na enotnost delovanja članov proti zunanjim deležnikom (Lin, 2008). Primerjava asociacij z različno uspešnostjo kaže na to, da se obseg kolektivne akcije bistveno razlikuje med uspešnimi in neuspešnimi. Dejstvo je, da so bile asociacije ustanovljene z določenim namenom, ki pa odraža skupen interes. Aktivnosti na področju skupnega interesa se nedvomno identificira z kolektivno akcijo, saj pokaže, koliko so člani pripravljeni svoje ozke interese vključiti za doseganje skupne koristi vseh vključenih deležnikov. Med članstvom so pogosto konkurenti s trga, ki pa morajo vzajemno delovati, saj le tako lahko dosežejo želeni učinek in upravičijo obstoj asociacije. Primerjava je pokazala, da z nizkim nivojem kolektivne akcije članstvo postane pasivno in nima interesa sodelovati pri kakršnih koli aktivnostih.

### Socialna vključenost

Na podlagi analize v raziskavi zajetih podatkov lahko trdimo, da različna uspešnost asociacij ni posledica socialne vključenosti ali izključenosti njihovih članov. Izkazalo se je, da je asociacija ravno institucija, ki že s svojim namenom delovanja deluje povezovalno in kohezivno ter omogoča različnim podjetjem, ne glede na velikost, organiziranost, regijo in podobno, da aktivno sodelujejo v skupnih naporih za doseganje vzajemnih in medsebojnih koristi. Iz rezultatov je mogoče sklepati, da je nivo socialne vključenosti nekoliko višji pri uspešnih asociacijah, saj s svojim delom dodatno motivirajo za sodelovanje člane, ki bi sicer bili pasivni in izključeni. Raziskava je pokazala, da je socialna vključenost zelo odvisna od posameznikov, tako podjetij – članov kot oseb, ki pri delovanju sodelujejo. Lahko bi rekli, da je aktivno delovanje bistvena značilnost socialno vključenih. Ena od značilnosti uspešnih asociacij je tudi aktiven pristop pri reševanju konfliktov.

### Informacije in komunikacijske

Dejstvo je, da je komunikacija nekoliko slabša pri manj uspešnih asociacijah. Vendar ta slabša komunikacija ne vpliva posebej na uspešnost, saj je po mnenju respondentov, informacij dovolj in ima tisti, ki informacijo želi, dovolj možnosti in virov, da tako informacijo pridobi. Z gotovostjo lahko na podlagi opravljene raziskave trdimo, da kroženje informacij in komunikacija med člani poteka dokaj intenzivno. Obveščeni niso le tisti, ki tega ne želijo ali pa informacije zanemarjajo.

## **Primerjalna analiza vpliva dimenzij socialnega kapitala na uspešnost**

Na podlagi analize z metodo matričnega pristopa smo lahko ocenili pridobljene odgovore ter jih ustrezzo klasificirali. Gre za dvanajst preučevanih primerov, ki imajo pet lastnosti preučevanja ter dva možna rezultata: uspešne ali neuspešne. Iskali smo raznolikosti med preučevanimi primeri ter poskušali pojasniti, kateri so vzroki za nastanek. Osredotočili smo se na tiste lastnosti preučevanih primerov, ki vplivajo na rezultat oz. uspešnost. Z namenom identifikacije različnih dimenzij socialnega kapitala smo uporabili primerjalno metodo za preučevanje raznolikosti Ragina (2007). Cilj take analize je določiti take kombinacije vzročnih pogojev, glede katerih se nabori preučevanih primerov razlikujejo. Primerjalna analiza temelji na dihotomiji, torej na prisotnosti ali odsotnosti določene lastnosti na posameznem preučevanem primeru. Prisotnost določenega pogoja smo označili z »1«, odsotnost pa z »0«. Vrednosti smo posameznim asociacijam za posamezni indikator določili na podlagi analize z matričnim pristopom.

**Tabela 1:** Primerjalna analiza uspešnosti po dimenzijah

Skupine in omrežja	Zaupanje	Kolektivna akcija	Socialna vključenost	Informacije komunikacije	Uspešnost
TA1	1	1	1	1	1
TA2	1	1	1	1	1
TA3	1	1	1	1	1
TA4	1	1	1	1	1
TA5	1	1	1	1	1
TA6	1	1	1	1	1
TA7	1	1	1	1	1
TA8	1	1	0	0	0
TA9	1	0	0	1	0
TA10	1	1	0	1	0
TA11	1	1	0	1	0
TA12	1	0	0	0	0

Vir: lastni izračun

Iz tabele je moč prepoznati lastnost uspešnih asociacij {TA1 .. TA7}, da imajo prisotne vse indikatorje socialnega kapitala. Pri neuspešnih asociacijah {TA8 .. TA12} pa je zaznati odsotnost vsaj ene lastnosti.

## **Analiza vzrokov neuspešnosti z metodo mehkih množic (Fuzzy-set)**

Z namenom določanja vpliva posameznih indikatorjev na uspešnost asociacije smo pristopili h kvantitativni in kvalitativni raziskavi s pomočjo metode mehkih množic (Fuzzy-Set). S to metodo lahko pridobljene kvalitativne podatke numerično ovrednotimo v intervalu med 0 in 1, saj smo ocenili, da za analizo vzrokov in posledic potrebujemo natančnejsjo merjenje dobljenih rezultatov.

Uporabili smo indirektno metodo kalibracije šestih vrednosti, s katero smo lahko kvantitativno ovrednotili pridobljene rezultate. Turistične asociacije smo označili z akronimi TA ter številkami {TA1 .. TA12}. Posamezno lastnost primera oziroma prisotnost indikatorja smo določali na podlagi stopnjo članstva v množici (setu). Določili smo sidra, ki opredeljujejo stopnjo članstva in jih opredelili z naslednjimi vrednostmi:

- 1        v ciljnem setu,
- 0,8      večinoma vendar ne popolnoma v ciljnem setu,
- 0,6      bolj v kot izven ciljnega seta,
- 0,4      bolj izven kot v ciljnem setu,
- 0,2      večinoma, vendar ne popolnoma izven ciljnega seta,
- 0        izven ciljnega seta.

Primerjalna analiza je pokazala, da sta indikatorja »Skupine in omrežja« ter »Informacije in komunikacije« prisotna v vseh asociacijah, zato smo jih izločili iz analize s pomočjo metode mehkih množic ter analizirali vzroke (ne)uspešnosti s pomočjo indikatorjev »Zaupanje«, »Kolektivna akcija« in »Socialna vključenost«.

Na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave in na podlagi analize z matričnim pristopom smo vsakemu indikatorju ocenili vrednost stopnje članstva v množici. Vrednosti smo nato preračunali z matematiko, ki temelji na teoriji množic ter vsaki asociaciji poiskali presek množice vrednosti ter vključenost v izjavo. Trditev oziroma izjava, ki smo jo postavili in jo preučujemo z metodo mehkih množic je »Če ima asociacija zaupanje, socialno kohezijo – vključenost ter izvaja kolektivno akcijo, je uspešna«. Na podlagi ocenjenih vrednosti smo vsaki enoti za vsako merjeno lastnost poiskali minimalno vrednost oziroma presek množice.

**Tabela 2:** Prisotnost indikatorjev socialnega kapitala v množici

	Zaupanje	Kolektivna akcija	Socialna vključenost	Uspešnost	Vključenost v izjavo
<b>USPEŠNE</b>					
TA1	1	1	1	0,8	1
TA2	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
TA3	0,8	0,8	1	0,8	0,8
TA4	1	1	1	0,8	1
TA5	1	1	1	0,8	1
TA6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
TA7	1	1	1	1	1
<b>NEUSPEŠNE</b>					
TA8	0,6	0	0,4	0	0
TA9	0,4	0,4	0,8	0,4	0,4
TA10	0,6	0,4	0,8	0,2	0,2
TA11	0,6	0	0,6	0	0
TA12	0,2	0,2	0,4	0	0

Vir: lastni izračun

Rezultati v tabeli 2 prikazujejo, da je pri uspešnih asociacijah vključenih kot pogoj uspešnosti več pogojev in vsi so v množici prisotni. Na drugi strani pa je pri neuspešnih asociacijah vsaj en pogoj odsoten, kar nakazuje, da je za uspešnost asociacije potrebna prisotnost vseh indikatorjev socialnega kapitala. Pri uspešnih asociacijah vzrok neuspešnosti bistveno manj izrazit, saj je neuspešnost posamezne asociacije posledica odsotnosti različnih dejavnikov ter kaže na to, da je vpliv popolne ali izrazite odsotnosti posameznega vzroka dovolj, da opredelimo asociacijo kot neuspešno.

## ZAKLJUČEK

Ugotovili smo, da je prisotnost vseh treh dimenzij socialnega kapitala nujen pogoj za uspešnost asociacije in odsotnost teh pogojev vodi v neuspešnost. Sprašujemo pa se, ali je posamezen indikator zadosten pogoj za uspešnost oz. v primeru odsotnosti vodi v neuspešnost asociacije? Na prvi pogled mogoče deluje, da je »Kolektivna akcija« zadosten pogoj, a nam test konsistentnosti in pokritosti kaže, da temu ni tako. Podobne rezultate lahko dosežemo tudi z visoko prisotnostjo ostalih pogojev.

Iz analize sledi, da so vse dimenzije nujen pogoj za uspešnost turistične asociacije, a nobeden od indikatorjev ni zadosten pogoj ali nobeden od indikatorjev sam ne more zagotoviti uspešnosti asociacije. Za uspešnost je

potrebna kombinacija vseh, vsekakor pa iz analize izhaja, da je kolektivna akcija tisti indikator, ki najbolj vpliva na uspešnost asociacije, pomemben vpliv pa je tudi na ostalih štirih indikatorjih. Za »mreženje« in »informacije in komunikacije« smo ugotovili, da so prisotni v celoti tako pri uspešnih, kot neuspešnih. Uspešne so lahko le povezave, ki uveljavljajo sinergijske učinke, naj se ti nanašajo na celotno turistično gospodarstvo, na lokalno gospodarstvo, ki je vključeno v turistično ponudbo ali pa na posamezno dejavnost znotraj panoge turizma.

V raziskavi smo ugotovili, da ima socialni kapital vpliv na uspešnost asociacije, vendar pa je vpliv posameznih dimenzij socialnega kapitala zelo različen. Nekatere dimenzije močno vplivajo na uspešnost, pri drugih je ta učinek zanemarljiv. Specifičnost asociacij, ki povezuje poslovne deležnike, torej člane, ki imajo poslovni interes je v tem, da sama asociacija deluje v podrejeni vlogi proti članstvu. Asociacijo ustanovijo člani ter ob ustanovitvi določijo namen asociacije ter cilje, ki naj bi jih dosegla, ob tem pa upoštevajo, da so zastavljeni cilji kompatibilni s cilji gospodarskih družb – deležnikov turistične destinacije. V pričujoči raziskavi smo tako ugotovili, da najbolj vpliva na uspešnost dimenzija »kolektivno ukrepanje in sodelovanje«. Ta dimenzija se je izkazala kot tista, ki najbolj vpliva, tako na uspešnost neposredno, kot tudi na ostale vzroke neuspešnosti. Ob navedeni dimenziji je tudi »socialna kohezija in vključenost« tista, ki izrazito vpliva na uspešnost asociacije. Poiskali smo tudi nujne in zadostne pogoje, da je asociacija uspešna. Z analizo smo ugotovili, da so vse dimenzije socialnega kapitala nujne za uspešnost asociacije, nobena pa ni toliko prevladujoča, da bi lahko bila zadosten pogoj.

Socialni kapital ima vpliv na uspešnost asociacije. Ne moremo trditi, da je vpliv odločilen oziroma, da je visok socialni kapital zadosten pogoj za uspešnost asociacije, a na podlagi rezultatov lahko trdimo, da prisotnost socialnega kapitala lahko omogoča uspešno delovanje asociacije. Specifičnosti asociacije se kažejo predvsem v tem, da je ustanovljena z nekim namenom »od spodaj navzgor« in so pričakovanja tudi temu primerno oblikovana. Tako se od tovrstne organizacije pričakuje delovanje predvsem na področju kolektivne akcije ter je tovrstno delovanje tudi bistven, a ne zadosten pogoj za uspešnost asociacije. Ob kolektivni akciji, kot pomembni aktivnosti asociacije, je vpliv socialne vključenosti tudi pomemben pri doseganju uspešnosti. Tako lahko trdimo, da na uspešnost asociacije kot dimenziji socialnega kapitala najbolj vplivata kolektivna akcija in socialna vključenost.

Raziskava je pokazala na stanje, ki ni ustrezno glede na razvojno strategijo turističnega gospodarstva. Povezovanje je nujno za doseganje sinergijskih učinkov in večjo uspešnost deležnikov turistične destinacije. Trenutna situacija kaže na to, da deležniki tovrstnega povezovanja vse preveč zasledujejo kratkoročne politične in ekonomske interese, dolgoročni interesi, ki predstavljajo stabilno sodelovanje in poslovanje, za kar so tovrstne asociacije tudi ustanovljene, pa so postranskega pomena. Uspešna asociacija, tako na področju turizma, kot širše mora imeti močan socialni kapital v vseh dimenzijah. Kot se je izkazalo v raziskavi, sta kolektivna akcija in socialna vključenost pomembna dejavnika uspešnosti in okoli teh dimenzij sodelovanja je potrebno oblikovati razvojno strategijo v prihodnje.

## LITERATURA

- Adam, F., Makarovič, M., Rončević, B., & Tomšič, M. (2001). *Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti: Slovenija v evropski perspektivi*. Ljubljana, Slovenia: Alternative.
- Adam, F., & Rončević, B. (2003). Social capital: recent debates and research trends. *Social Science Information*, 42, 155 – 183.
- Adam, F. (2009). *Sociološke refleksije in marginalije*. Ljubljana, Slovenia: Inštitut za razvojne in strateške analize.
- Adler, P.S., & Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Avery, S.L., & Swafford, P.M. (2009). Social Capital Impact On Service Supply Chains. *Journal of Service Science*, 2(2), 9-16.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grootaert, C., & Vanbastelaer, T. (2001). Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recomandations from the Social Capital Initiative. *World Bank: Social capital Initiative Working Paper No.24*.
- Hackbert, P.H. (2006). How To Raise Social Capital: Experiential Excercise Teaching Note. *Journal of Business Case Studies*, 2 (21), 15 – 21.
- Halpern, D. (2005). *Social Capital*. Malden (USA): Polity Press.
- Ivankovič, G., & Jerman, M. (2010). *Merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu*. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica.
- Lenarčič, B. (2009). *Pomen socialnega kapitala v informatični družbi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Lin, N. (2008). Building a Network Theory of Social Capital. In Lin, N., Cook, K., & Burt, R.S. (Eds.), *Social Capital: A Theory and Research* (pp. 28-51). New Brunswick, New Jersey: Transactions Publishers.
- Miles, B. M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oh, H., Labianca, G., & Chung, M.H. (2006). A Multilevel Model of Group Social Capital. *Academy of Management Review*, 31, 569 – 582.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone*. New York, USA: Simon&Schuster.
- Ragin, C.C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. London, England: The University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. (2007). *Družboslovno raziskovanje- Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana, Slovenia: Fakulteta za družbene vede.
- The World Bank. (2010). *Measuring Social Capital*. Retrieved from <http://go.worldbank.org/A77F30UIX0>
- The World Bank. (2010). *Measuring The Dimensions Of Social Capital*. Retrieved from <http://go.worldbank.org/BOA3AR43W0>
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27(2), 151-208.

# **DELEŽNIŠKI PRISTOP PRI OBLIKOVANJU STRATEGIJE RAZVOJA TURIZMA – PRIMER LJUBLJANE**

**dr. Maja Uran Maravić**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica

E-mail: [maja.uran@fts.upr.si](mailto:maja.uran@fts.upr.si)

**dr. Emil Juvan**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica

E-mail: [emil.juvan@fts.upr.si](mailto:emil.juvan@fts.upr.si)

## **POVZETEK**

Prispevek je sestavljen iz petih, vsebinsko zaokroženih sklopov. Najprej spregovorimo o različnih vidikih oblikovanja strategij razvoja destinacij, potem predstavimo proces oblikovanja strategije v turistični destinaciji Ljubljana. Sledi opis metodologije za analizo mnenj deležnikov o ukrepih za uresničevanje strategije razvoja destinacije ter predstavitev rezultatov raziskave. Namen tega prispevka je prikazati različne pristope pri vključevanju turističnih deležnikov v proces oblikovanja strateških dokumentov razvoja destinacij. Cilj raziskave je prikazati, kaj o rešitvah za uresničevanje strategije menijo različni turistični deležniki v Ljubljani. Ključni raziskovalni vprašanji sta, kakšna je stopnja sprejemanja rešitev za uresničevanje strategije in ali se ta stopnja razlikuje glede na organizacijo, kateri anketiranci pripadajo. Anketiranci so prikazali visoko stopnjo strinjanja z ukrepi za uresničevanje strategije in ugotovili smo, da ni velikih razlik med anketiranci, ki delajo v javnem in zasebnem sektorju.

**Ključne besede:** *deležniki, strategija turizma, razvoj, destinacija, načrtovanje.*

## **UVOD**

Strategije v turistični in potovalni dejavnosti predstavljajo velik izziv za managerje zaradi kompleksnosti okolja, v katerem dejavnost deluje in značilnosti turističnih proizvodov in storitev. Klub gospodarskemu pomenu turizma je opravljenih malo študij, ki se ukvarjajo z učinkovitim strateškim načrtovanjem v turizmu. Žal se razvoj turizma na nacionalnih in regionalnih ravneh dogaja stihijsko in neuskrajeno tudi v razvitih zahodnih gospodarstvih.

Strategije turizma in načrta turizma ne moremo enačiti. Večina učbenikov (Cooper et al., 2005; Pearce, 1995; Gunn in Var, 2002) predstavlja ta dva pojma kot dve različni stvari. Načrtovanje turizma se najpogosteje uporablja v kontekstu prostorskega načrtovanja in načrtovanja investicij, medtem ko se strategija turizma uporablja v kontekstu marketinške strategije destinacije. Prvo se izvaja v javni sferi z vključevanjem deležnikov in s svojimi strateškimi elementi oblikuje javno politiko. Druga se razvije običajno v zasebni sferi na podlagi zahtev turističnega trga. Zaradi omejenosti v marketinškem načrtovanju, pogosto takšna nezadostno naslavljajo druge vidike razvoja, kot na primer trajnostni razvoj, razvoj kadrov in podobno. Kombinacijo obeh pristopov bi lahko poimenovali strategija turizma. Vendar se je to v praksi do sedaj redko dogajalo.

Klub majhnemu številu akademskih razprav (Uran, 2006) se termin strategija turizma vsesplošno uporablja v javnosti kot nomenklatura, ki opisuje turistični razvoj in/ali marketinške načrte destinacij, regij in držav. Vsebina strategije turizma lahko izhaja iz načrtov razvoja destinacije in/ali marketinga le-te.

Vsekakor lahko na strategijo gledamo na mikro ravni v kontekstu turističnih podjetij ali tudi na makro ravni v kontekstu turističnih destinacij. Temeljne, poslovne in funkcисke strategije prav tako predstavljajo različne ravni in oblike smernic za turistična podjetja. Prekrivanje in razlike se dogajajo zaradi strateškega odločanja v destinacijah in tistih strateških procesih, ki jih prevzemajo turistična podjetja (Hall, 2000). Ta avtor zagovarja previdnost pri implementaciji principov strateškega managementa, ki se uporabljajo za podjetja, v turističnih destinacijah, saj so le-te sestavljene iz raznovrstnih dejavnosti, podjetij, organizacij in posameznikov. Avtor svetuje, da se oblikovalci strategij turizma poslužujejo teh modelov.

Avtorja pričujočega prispevka se pri oblikovanju strategije razvoja v svoji praksi držita modela strateškega managementa Hunger in Wheelena, ki sta ga v praksi in teoriji modificirala in prilagodila turističnemu okolju (Uran, 2006, Uran in Juvan, 2009, Uran et al., 2006). Ta model predvideva, da ima vsak strateški dokument naslednje dele: analiza okolja, oblikovanje strategije, uresničevanje strategije in kontrola uresničevanja strategije. V praksi je največji izziv pri oblikovanju strategije, katere ukrepe sprejeti za uresničevanje strategije in kako zagotoviti sredstva za njihovo uresničitev.

Namen tega prispevka je prikazati različne pristope pri vključevanju turističnih deležnikov v proces oblikovanja strateških dokumentov razvoja destinacij. Cilj raziskave je prikazati, kaj o rešitvah za uresničevanje strategije menijo različni turistični deležniki v Ljubljani. Ključni raziskovalni vprašanji sta, kakšna je stopnja sprejemanja rešitev za uresničevanje strategije in ali se ta stopnja razlikuje glede na organizacijo, kateri anketiranci pripadajo.

Prispevek je sestavljen iz petih, vsebinsko zaokroženih sklopov. Najprej spregovorimo o različnih vidikih oblikovanja strategij razvoja destinacij, potem predstavimo turistično destinacijo Ljubljana. Sledi opis metodologije za analizo mnenj deležnikov o ukrepih za uresničevanje strategije razvoja destinacije ter predstavitev rezultatov raziskave. V zaključku so predstavljene omejitve in predlogi za nadaljnji raziskave.

## **VKLJUČEVANJE DELEŽNIKOV V OBLIKOVANJE STRATEGIJ RAZVOJA DESTINACIJ**

Načrtovanje in strategija sta nedvomno dve najbolj pomembni stvari, ki govorita o tem, kako naj se razvija turizem, kdo zmaga in izgubi, in kako so porazdeljene koristi in učinki turizma (Dredge in Jamal, 2015). Rose (v Uran in Juvan, 2009) definira načrtovanje kot »multidimenzionalno aktivnost, ki skuša biti integrativna, ki upošteva ekonomske, družbene, politične, psihološke, antropološke in tehnološke dejavnike in ki se ukvarja s preteklostjo, sedanjostjo in prihodnostjo.« Načrtovanje je srčika razvoja turizma, glavni dokument načrtovanja pa je strategija razvoja turistične destinacije.

Načrtovanje turizma je Getz (v Uran in Juvan, 2009) definiral kot »proces, ki je zasnovan na raziskavah in evalvaciji, s katerimi skušamo najti optimalni prispevek turizma za blagostanje ljudi in kakovost okolja.«

Načrtovanje turizma je specifična aktivnost, katere ni mogoče izvajati samostojno. Je delo skupine strokovnjakov, ne samo ene organizacije. Ne pomeni samo načrtovanja števila turistov in prihodkov od turizma, temveč tudi doseganje razvojnih ciljev (Tosun in Timothy, 2001). To je kompleksen in večplasten sistem, ki se odvija na različnih geografskih nivojih in v katerega so vključene različne interesne skupine (zasebne in javne), katerih temeljna značilnost je sodelovanje pri načrtovanju in razvoju turizma.

Cooper et al. (2005) poudarjajo vlogo zasebnega sektorja pri razvoju turizma. Menijo, da je potrebno zagotoviti pravo mero sodelovanja vseh deležnikov za primeren in sprejemljiv razvoj turizma. Potrebno je javno zasebno partnerstvo pri načrtovanju in managementu destinacije.

Čeprav so zaradi kompleksnosti turističnega sistema komponente načrtovanja razvoja turizma iz različnih interesnih področij, je potrebno ta področja povezati in integrirati, da bi služila destinaciji in njenim prebivalcem. Sodelovanje je potrebno med različnimi interesnimi skupinami za zagotavljanje uspešnega delovanja na poti uresničevanja strategije razvoja turizma določene destinacije. Z vključevanjem širšega kroga ljudi in interesov pridobimo možnost soočenja različnih ciljev, želja in potreb zaradi iskanja kompromisnih oz. najboljših rešitev za dolgoročen uspešen razvoj destinacije.

Ob strateškem in konvencionalnem načrtovanju turizma uvaja Burns (2004) še srednji pristop k načrtovanju turizma, ki ga imenuje »tretja pot«. Medtem ko lahko s strateškim in konvencionalnim načrtovanjem povečamo število turistov ali nastanitvenih zmogljivosti, se lahko zgodi, da takšni načrti premalo prispevajo k razvoju družbe (Burns, 2004). Na splošno rečeno, tretja pot je pristop udeležbe/sodelovanja vseh deležnikov. Zagotavlja platformo za trajnostno rast in razvoj. Imenujemo ga tudi deležniški pristop k načrtovanju turizma, katerega cilj je zmanjševanje nasprotovanja med posameznimi sektorji – zasebnim, javnim in civilnim. Jasno je, da je ta pristop težji, a ima dolgoročno lahko boljše učinke.

## **OBLIKOVANJE STRATEGIJE V TURISTIČNI DESTINACIJI LJUBLJANA**

V proces priprave in predstavitev predloga strategije razvoja turistične destinacije Ljubljana so bili vključeni vsi ključni turistični deležniki v Mestni občini Ljubljana, ki so bili predlagani s strani lokalne turistične organizacije Turizem Ljubljana. Strategija je v največji možni meri usklajen dokument vseh deležnikov javnega, zasebnega in civilnega sektorja. Izvedene so bile štiri delavnice s predstavniki turističnega gospodarstva in ena delavnica s predstavniki javnega in civilnega sektorja. Poleg delavnic so bili z vsemi zainteresiranimi opravljeni individualni poglobljeni intervjuji, skupaj 10 intervjujev. Pri vseh fazah oblikovanja dokumenta je projektna skupina sodelovala z naročnikom oz. njegovo strokovno skupino.

Deležniki so sodelovali na delavnicah, kjer so skupno zbirali ideje s pomočjo delovnih listov in anket za posamezne elemente strategije (npr. prednosti, slabosti destinacije, cilji, vizija, ukrepi, trženje, ...). Na osnovi zbranih idej deležnikov, naročnika in po strokovni presoji projektne skupine je bil oblikovan osnutek strategije. Posebej je potrebno poudariti, da se je z različnimi metodami in inštrumenti analiziralo stanje in identificiralo slabosti z namenom, da se za te slabosti ponudi ustrezne rešitve.

Elementi iz osnutka strategije so bili v obliki anketnega vprašalnika poslani deležnikom v ponovno vrednotenje. Sledila je delavnica za predstavitev osnutka predloga. Projektna skupina je pozvala deležnike k oddaji pisnih pripomb na posamezne dele dokumenta. Do vseh pisnih predlogov se je projektna skupina strokovno opredelila in jih po posvetovanju z naročnikom smiselnovključila v končni predlog.

Če povzamemo, vsi elementi strategije so bili sooblikovani s strani deležnikov. Za vsak del strategije je bil oblikovan predlog, ki je bil v celoti oblikovan na podlagi mnenj vseh deležnikov, ki so ga potem deležniki v naslednji fazi ovrednotili. Elementi, za katere ni bilo konsenza med deležniki ali elementi, ki niso dobili večinske podpore, niso bili uvrščeni v končni dokument.

## METODOLOGIJA RAZISKAVE

Kot raziskovalni inštrument za vrednotenje ukrepov za uresničevanje strategije smo izbrali anketni vprašalnik, ki smo ga posredovali deležnikom preko spleta. Vprašalnik je vseboval nabor ukrepov, ki smo jih sooblikovali z deležniki v prejšnjih fazah oblikovanja dokumenta.

Za vsak od ukrepov so anketiranci imeli možnost odgovorov na ponujeni petstopenjski ordinalni lestvici Likertovega tipa (1- popolnoma ne strinjam do 5- zelo se strinjam). Imeli so tudi možnost, da predlagajo še druge ukrepe. Anketirance predstavljajo ljubljanski turistični deležniki, ki jih je opredelil naročnik raziskave. Vprašalnik smo poslali 104 osebam na njihove spletne naslove.

Vprašalniku je bilo priloženo vljudnostno spremno pismo. Po enem tednu smo ponovili poziv deležnikom, da izpolnijo vprašalnik. V tabeli 1 prikazujemo podatke o vzorcu raziskave.

**Tabela 1:** Vzorec raziskave

	FREKVENCA	ODSTOTEK
POSLANI VPRAŠALNIKI	104	100 %
KLIK NA VPRAŠALNIK	87	84 %
DELNO IZPOLNJEN VPRAŠALNIK	66	63 %
KONČAL CELOTEN VPRAŠALNIK	46	44 %

Vir: lastna raziskava

Na vprašalnik je kliknilo 84 % anketirancev, delno ga je izpolnilo 63%, v celoti pa 46 anketirancev ali 44 %, kar predstavlja izredno visok odstotek v celoti izpolnjenih vprašalnikov. V nadaljnjo analizo so bili zajeti samo v celoti izpolnjeni vprašalniki.

## SOCIODEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ANKETIRANCEV

V tabeli 2 prikazujemo opisne spremenljivke sociodemografskih značilnosti anketirancev, kot so spol, starost, zaključena stopnja izobrazbe in organizacija, v kateri je anketiranec zaposlen.

**Tabela 2:** Opisne spremenljivke sociodemografskih značilnosti anketirancev

SPOL	FREKVENCA	ODSTOTEK
Moški	24	52 %
Ženski	22	48 %
Skupaj	46	100 %
V KATERO STAROSTNO KATEGORIJO SPADATE?	FREKVENCA	ODSTOTEK
21 do 30 let	2	4 %
31 do 40 let	16	35 %
41 do 50 let	18	39 %
51 do 60 let	10	22 %
61 in več	0	0 %
Skupaj	46	100 %
V KATERI ORGANIZACIJI DELATE?	FREKVENCA	ODSTOTEK
Državna uprava	1	2 %
Mestna uprava	7	15 %
Nastanitveni objekt	16	35 %
Lto/rdo	10	22 %
Druge s turizmom povezane dejavnosti	5	11 %
Izobraževalna inštitucija	4	9 %
Drugo	3	7 %
Skupaj	46	100 %

KAKŠNA JE VAŠA NAJVIŠJA DOSEŽENA FORMALNA IZOBRAZBA?	FREKVENC A	ODSTOTE K
Poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)	0	0 %
Štiriletna srednja šola	2	4 %
Višja šola	3	7 %
Visoka šola - prva stopnja	4	9 %
Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja	29	63 %
Znanstveni magisterij ali doktorat	8	17 %
<b>Skupaj</b>	<b>46</b>	<b>100 %</b>

Vir: lastna raziskava

V vzorec je bilo zajetih 46 anketirancev, od tega 52 % moških in 48 % žensk. V starostnem razredu od 21 do 30 let je bilo zajetih 4 % anketirancev, od 31 do 40 let 35 %, od 41 do 50 let 39 % in od 51 do 60 let je bilo zajetih 22 % anketirancev.

Večina anketirancev ima visoko izobrazbo, in sicer 63 %. Največjo skupino anketirancev predstavljajo zaposleni v nastanitvenem sektorju, in sicer 35%. Zaposlenih na lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji je 22%, zaposlenih v mestni upravi 15%, v drugih s turizmom povezanih dejavnostih je 11%, v izobraževalnih inštitucijah 9% in v državni upravi 2% anketirancev. 7 % anketirancev je navedlo, da dela drugje. Za potrebe obdelave smo vse udeležence razdelili na dve skupini glede na organizacijo, kjer delajo, in sicer na javni in zasebni sektor.

## REZULTATI

Anketiranci so ovrednotili ukrepe za uresničevanje strateških ciljev, ki smo jih sooblikovali v prvi fazi oblikovanja strategije, v fazi delavnic in osebnih intervjujev. Želimo podati odgovor na ključni raziskovalni vprašanji in sicer, kakšna je stopnja sprejemanja rešitev za uresničevanje strategije in ali se ta stopnja razlikuje glede na organizacijo, kateri anketiranci pripadajo.

Zato odgovore predstavljamo tudi ločeno glede na sektor, v kateri so zaposleni anketiranci – javni ali zasebni. Za vsak ukrep je izračunana povprečna vrednost.

V tabeli 3 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj, ki govori o tem, kaj je potrebno narediti za boljše sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem za konkurenčno turistično destinacijo Ljubljana.

**Tabela 3:** Ukrepi za boljše sodelovanje med deležniki

	P	JS	ZS
Vzpostavitev mreže partnerskega komuniciranja	4.4	4.3	4.5
Celovit model financiranja turistične destinacije Ljubljana	4.4	4.3	4.5
Združenje hotelirjev Ljubljane	3.7	3.6	3.8
Model participacije nenantanitvenih gostinskih obratov	3.8	3.6	3.9

Legenda: P-povprečje vsi, JS – javni sektor, ZS – zasebni sektor

Vir: lastna raziskava

Anketiranci zelo podpirajo ukrepa za vzpostavitev modela in načina delovanja partnerstva med deležniki. Ta potreba se je pokazala tudi na delavnicah, saj predvsem turistična podjetja menijo, da je potrebno bolj učinkovito sodelovati pri promociji destinacije v tujini in pri pridobivanju projektov. Manj podpirajo interesno združevanje vseh hotelirjev in participacijo obratov brez nastanitvenih zmogljivosti v obliki nekakšne vrste turistične takse.

V tabeli 4 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj za izboljšanje pogojev za gospodarsko rast za konkurenčno turistično destinacijo Ljubljana.

Anketiranci so podprli vse ukrepe za udejanjanje tega operativnega cilja. V delavnicah so identificirali veliko slabosti, ki jih destinacija sama ne more razrešiti, temveč mora ovire odpraviti država. Sem spada problematika vezana na turistično takso in letalske povezave. Ukrep sodelovanja z državno ravno se nanaša na bolj intenzivno partnersko delovanje z ministrstvi in javnimi agencijami z namenom dviga konkurenčnosti Ljubljane.

**Tabela 4:** Ukrepi za izboljšanje pogojev za gospodarsko rast

	P	JS	PS
Podpora za tuje neposredne investicije v ljubljanski turizem	4.5	4.4	4.5
Sodelovanje z državno ravnjo	4.2	4.2	4.2
Poslovna povezovanja	4.3	4.4	4.3
Projektna skupina za pridobivanje športnih dogodkov	4.2	3.9	4.6
Ljubljanski turistični forum	4	4.2	4.0

Legenda: P-povprečje vsi, JS – javni sektor, ZS – zasebni sektor

Vir: lastna raziskava

V tabeli 5 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj: razvoj celovite turistične ponudbe turistične destinacije Ljubljana.

**Tabela 5:** Ukrepi za razvoj celovite turistične ponudbe turistične destinacije Ljubljana

	P	JS	ZS
Intenzivno trženje vsaj treh vrhunskih prireditev (festivalov)	4.2	3.8	4.7
Unesco kulturna dediščina prazgodovinska kolišča na ljubljanskem barju	4.6	4.6	4.5
Ureditev gospodarskega razstavišča	4.3	4.2	4.5
Internacionalizacija hotelskih nastanitev	4.4	4.4	4.3
Nadgradnja ponudbe muzejev	4.3	4.3	4.2
Razvoj novih nastanitvenih zmogljivosti	4.3	4.4	4.1
Ureditev kopališč ob savi in ljubljanici	4.0	4.0	4.1
Vpeljava smučarskega avtobusa	3.6	3.8	3.5

Legenda: P-povprečje vsi, JS – javni sektor, ZS – zasebni sektor

Vir: lastna raziskava

Anketiranci niso povsem prepričani o podpori ukrepov za izgradnjo novih nastanitvenih obratov, o ureditvi kopališč ob Savi in Ljubljanici ter vpeljavi smučarskega avtobusa, ki bi turiste iz Ljubljane vozil na bližja smučišča. Največja razlika v mnenjih je pri trženju treh vrhunskih prireditev. Strategija postavlja Ljubljano na trg kot destinacijo za aktivna romantična doživetja, kjer naj bi Ljubljana tržila kulturne in športne turistične proizvode. Ker Ljubljana nima mednarodno prepoznavnih naravnih in kulturnih atrakcij, je cilj strategije oblikovati takšne prireditve, ki bi dvignile njeno prepoznavnost. V tujini so to denimo beneški karneval, New Orleans jazz festival in Oktoberfest. Zanimivo, da javni sektor to podpira povprečno, zasebni pa popolno (ocena 4,7 od 5). V tabeli 6 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj za izboljšanje prometne dostopnosti in povezanosti turistične destinacije Ljubljana.

**Tabela 6:** Ukrepi za izboljšanje prometne dostopnosti in povezanosti

	P	JS	ZS
ureditev letalske dostopnosti	<b>4.9</b>	4.9	4.9
vzpostavitev hitrih prometnih povezav do letališča Ljubljana	<b>4.8</b>	4.8	4.8
povezanost Ljubljane z drugimi letališči	<b>4.4</b>	4.4	4.4
obratovalni čas po meri turista	<b>4.1</b>	3.9	4.4
v Ljubljano z vlakom	<b>4.3</b>	4.5	4.0
slovenija hop on hop off avtobus	<b>4.0</b>	3.9	4.3

Legenda: P-povprečje vsi, JS – javni sektor, ZS – zasebni sektor

Vir: lastna raziskava

Med ukrepi za izboljšanje prometne dostopnosti anketiranci zelo podpirajo vse ukrepe. Zanimivo je dejstvo, da ima ukrep za ureditev letalske dostopnosti skoraj soglasno najvišjo oceno 5 (tudi med vsemi ostalimi ukrepi), saj mu je to podporo namenilo kar 91 % vprašanih, 9 % pa oceno 4.

V tabeli 7 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativna cilja, ki govorita o tem, kaj je potrebno narediti za bolj usmerjeno trženje ponudbe in za dvig prepoznavnosti turistične destinacije Ljubljane.

**Tabela 7:** Ukrepi za usmerjeno trženje in dvig prepoznavnosti destinacije

	P	JS	ZS
Operativni letni trženjski načrti turistične destinacije Ljubljana	4.7	4.6	4.9
Intenzivno trženje ključnih doživetij Ljubljane	4.5	4.3	4.8
Co-branding izbranega turističnega proizvoda (dogodka) Ljubljane	4.4	4.4	4.3
Sodelovanje z znanimi osebnostmi	4.0	3.9	4.2
Razvoj ljubljanske jedi	4.1	4.2	4.0
Filmska Ljubljana	3.9	3.9	3.9

Legenda: P-povprečje vsi, JS – javni sektor, ZS – zasebni sektor

Vir: lastna raziskava

Anketiranci manj podpirajo ukrep za razvoj ljubljanske jedi in ukrep »Filmska Ljubljana« (izboljšanje pogojev za snemanje tujih filmov v Ljubljani). Poudariti moramo, da gre pri prvemu za opredmetenje doživetja Ljubljane, kar je nekaj, kar pozna večina uspešnih destinacij, pri drugi pa za »alternativne« oblike trženja in dvig prepoznavnosti, kar je zelo pomembno, če ni zadostnih sredstev za promocijo.

V tabeli 8 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj, ki se nanaša na boljšo informiranost turistov, ki prihajajo v turistično destinacijo Ljubljana, ob uporabi novih tehnologij.

**Tabela 8:** Ukrepi za boljšo informiranost turistov

	P	JS	ZS
Operativni načrt spletnega trženja	4.6	4.4	4.7
Informacijski portal	4.7	4.7	4.7
(P)ostanimo pametni	4.6	4.6	4.5
Novi distribucijski kanali	4.5	4.6	4.3

Legenda: P-povprečje vsi, JS – javni sektor, ZS – zasebni sektor

Vir: lastna raziskava

Anketiranci zelo podpirajo vse ukrepe za uresničevanje tega operativnega cilja. V tabeli 9 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativna cilja, ki govorita o tem, kaj je potrebno narediti za dvig privlačnosti destinacije z inovativnimi turističnimi proizvodi in dvig kakovosti turistične ponudbe in infrastrukture. Ta ukrep je namenjen za dvig kakovosti prostočasne ponudbe in predvsem oblikovanje turistične ponudbe zunaj glavne letne turistične sezone. Recimo med ukrepi je najvišjo oceno dobil ukrep »Ljubljanski novemberfest«, kjer bi namesto piva (kot v Nemčiji) slavili vino, kar sovpada z tradicionalnim martinovanjem, vinskim festivalom in vinskim sejmom, ki se že odvijajo v tem mesecu.

Z tržno znamko Ljubljanski novemberfest bi se oblikovala krovna znamka za vse aktivnosti, dogodke in prireditve, ki bi se ponujale v Ljubljani v novembru.

**Tabela 9:** Ukrepi za dvig inovativnosti in kakovosti

	P	JZ	ZS
Ureditev javnih prostorov, ki jih obiskujejo turisti	4.4	4.3	4.6
Ljubljanski novemberfest	4.4	4.2	4.7
Znak kakovosti ljubljanskega turizma	4.4	4.3	4.6
Plovba po Ljubljanici	4.3	4.1	4.5
Živa glasba skozi vse leto	4.1	3.8	4.5
Ljubljana je mesto znanosti in izobraževanja	4.0	3.8	4.2
Destinacijski concierge	4.1	4.0	4.2
Ljubljana je športno mesto	3.9	3.7	4.3
Plesni dogodki za aktivno udeležbo turistov	3.8	3.6	3.9
Vpeljava električnih vozil po Ljubljani	3.7	4.0	3.3

Legenda: P-povprečje vsi, JS – javni sektor, ZS – zasebni sektor

Vir: lastna raziskava

Anketiranci slabše podpirajo ukrepe »Ljubljana je športno mesto« (mesec, ko se odvijajo največji športni dogodki), »plesni dogodki« in »vpeljava električnih vozil«. Velika odstopanja v oceni se pojavljajo tudi glede na organizacijo, v kateri so zaposleni anketiranci.

V tabeli 10 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativna cilja, ki govorita o tem, kaj je potrebno narediti za boljšo usposobljenost v turizmu zaposlenih in s turizmom povezanih zaposlenih ter za boljšo informiranost deležnikov na turistični destinaciji Ljubljana.

**Tabela 10:** Ukrepi za boljšo usposobljenost zaposlenih in vključenost deležnikov

	P	JS	ZS
Vseživljenjsko učenje za vse	4.4	4.3	4.5
Merjenje uspešnosti turizma	4.3	4.2	4.5
Poslovne informacije za deležnike v Ljubljani	4.3	4.2	4.4
Turizem smo ljudje	4.3	4.2	4.4
Ljubljansko turistično posvetovalno telo	3.7	3.7	3.7

Legenda: P-povprečje vsi, JS – javni sektor, ZS – zasebni sektor

Vir: lastna raziskava

V tej skupini anketiranci manj, a še vedno nad povprečjem, podpirajo ukrep »Ljubljansko turistično posvetovalno telo«, nekakšen turistični »think tank«, kjer bi turistična podjetja lahko pridobila različne svetovalne storitve različnih strokovnjakov.

V tabeli 11 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj za boljše udejanjanje trajnostnega pristopa pri razvoju turistične destinacije Ljubljana. Ukrepi se nanašajo na širjenje območij zanimivih za turiste na območja zunaj ožjega centra, na sodelovanje vseh deležnikov pri razvoju turizma, na uresničevanje zelenih shem in iniciativ, na financiranje delovanja turističnih društev in na uresničevanje odgovornega razvoja turizma.

**Tabela 11:** Ukrepi za trajnostni razvoj destinacije

	P	JS	PS
Vzpostavitev novih turističnih območij	4.4	4.5	4.2
Skupaj za turizem	4.2	4.2	4.1
Zeleni smo	4.2	4.3	4.0
Turistična društva	4.2	4.4	3.8
Odgovorni smo	4.0	4.1	3.8

Legenda: P-povprečje vsi, JS – javni sektor, ZS – zasebni sektor

Vir: lastna raziskava

Anketiranci manj podpirajo ukrepe v povezavi z delom turističnih društev in za družbeno odgovorno poslovanje turističnih podjetij. Vseh 47 ukrepov so anketiranci ovrednotili s povprečno oceno 4.13, anketiranci iz javnega sektorja so vse ukrepe ocenili s povprečno oceno 4.17, zasebni sektor pa z oceno 4.27. Torej lahko podamo odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje, da vsi anketiranci zelo podpirajo ukrepe za uresničevanje strategije in da ni velikih razlik v podpori med anketiranci/deležniki v javnem in zasebnem sektorju.

Na koncu smo anketirance povprašali, ali bi bili pripravljeni sofinancirati ukrepe, ki jih zelo podpirajo. V tabeli 12 je prikazano, kako so se odzvali anketiranci.

**Tabela 12:** Pripravljenost sofinanciranja ukrepov

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
<b>Zagotovo ne</b>	2	4%
Ne	1	2%
<b>Mogoče</b>	21	46%
Da	13	28%
<b>Zagotovo da</b>	2	4%
Drugo	7	15%
<b>Skupaj</b>	46	100%

Vir: lastna raziskava

46% anketirancev bi mogoče financiralo ukrepe, ki so jih označili za pomembne oz. podpore vredne, 32 % bi financiralo in 6 % ne bi. 15 % je označilo odgovor drugo, kjer so večinoma navajali, da je to v danem trenutku težko oceniti. Zanimalo nas je tudi, kakšen bi bil primeren delež sofinanciranja deležnikov (tabela 13).

**Tabela 13:** Delež sofinanciranja

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
<b>0,1 % od letnih prihodkov vašega podjetja</b>	8	17%
<b>0,5 % od letnih prihodkov vašega podjetja</b>	1	2%
<b>1 % od letnih prihodkov vašega podjetja</b>	8	17%
<b>2 % od letnih prihodkov vašega podjetja</b>	0	0%
<b>1000 evrov</b>	0	0%
<b>Nič od navedenega</b>	18	39%
<b>Drugo:</b>	11	24%

Vir: lastna raziskava

Večina anketirancev se ni mogla opredeliti, kolikšen bi bil primeren delež sofinanciranja. Glede na to, da je potrebno članom mednarodnim hotelskim verig za skupno promocijo odšteti od 3% do 5% od letnih prihodkov hotela (podobno kot v razvitih turističnih destinacijah), se kaže še večja potreba po internacionalizaciji turistične ponudbe, v smislu uvedbe ustaljenih mednarodnih poslovnih praks. Trženske aktivnosti turistične destinacije Ljubljana bi v veliki večini deležniki sofinancirali pod pogojem, če bi (povzeto po pisnih odgovorih deležnikov): bilo financiranje transparentno, bil jasen načrt skupnih nastopov, aktivnosti in ciljev, bili zagotovljeni

rezultati, bilo povračilo investiranega denarja, bila orodja za merjenje učinkovitosti, Turizem Ljubljana imel primeren kader, bilo partnerstvo javno-zasebno, prispevali tudi ne nastanitveni ponudniki, bili rezultati vidni v treh letih, bili projektni ciljni z direktno merljivim učinkom ter v primeru soodločanja pri projektih.

## ZAKLJUČEK IN SKLEP

Waligo, Clarks in Hawkins (2015) pravijo, da je vključevanje deležnikov v strateške procese čedalje bolj pomembno in priporočeno z akademske strani kot tudi iz prakse. To izhaja tudi iz dejstva, da je destinacija dejansko mreža neodvisnih deležnikov in vsak trajnostni razvoj temelji na partnerskem sodelovanju. V svoji študiji govorijo tudi o temu, da obstajajo poročila o neuspešnem vključevanju deležnikov, predvsem o neučinkovitem vključevanju in o skepticizmu, ki ga določeni deležniki izražajo o zmožnostih posameznih deležnikov, da lahko vsebinsko prispevajo k strateškim dokumentom.

S svojo raziskavo smo skušali prikazati, da je stopnja sprejemanja skupnih smeri razvoja visoka, če so deležniki vključeni v vse faze oblikovanja strateških dokumentov. Res da težko generaliziramo ugotovitve, ker nimamo empiričnih dokazov, da ta stopnja nižja, če jih ne bi vključili. To je glavna pomanjkljivost tega prispevka in izhodišče za nadaljnje raziskave. Vsekakor imata avtorja obilo praktičnih izkušenj in lahko zaključita, da tako visoke stopnje strinjanja za ukrepe še ni bilo. Prav tako se še ni zgodilo, da bi parlament/mestni svet soglasno sprejel strateški dokument, kot se je zgodilo v tem primeru. Vsekakor lahko sklenemo, da je po naših izkušnjah deležniški pristop pri oblikovanju strategij izjemno uspešen s stališča, da se oblikuje konsenzualni dokument o dolgoročnem razvoju destinacije. Drži tudi dejstvo, da je to šele začetek, saj je glavni izziv vsake strategije njena implementacija. A je ta začetek dober, saj ima veliko podporo med deležniki.

## LITERATURA

- Burns, P. M. (2004). Tourism planning: a third way? *Annals of Tourism Research*, 31(1), 24-43.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. in Wanhill, S. (2005). *Tourism: Principles and Practise*. Velika Britanija: Pearson Education Limited.

- Dredge D. in Jamal T. (2015). Progress in tourism planning and policy: a post-structural perspective on knowledge production. *Tourism Management* 51, 285-297
- Gunn, C. A. in Var, T. (2002). Tourism planning: basics, concepts, cases. New York, ZDA: Routledge Taylor & Francis group.
- Hall, C. (2000). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Prentice Hall: Harlow.
- Hunger, D. J. in Wheelen, T. L. (1995). *Strategic management*. Reading: Addison-Wesley Publishing company.
- Pearce, D. (1995). *Tourist development*. Harlow: Longman Scientific and Technical.
- Uran, M. (2006). *Strategije v turizmu*. Portorož: Turistica - Visoka šola za turizem.
- Uran, M. in Juvan, E. (2009). *Strateški management v turizmu: oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Uran, M., Ovsenik, R., Radić, D., Batagelj, Z., Tkalcic, M., Jerman, J. in Ovsenik, M. (2006). *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.
- Waligo,V., Clarks, J. in Hawkins, R.(2015). Embedding stakeholders in sustainable tourism strategies. *Annals of Tourism Research* 55, 90–93.

# **PERCIPIRANE DIMENZIJE UPRAVLJANJA DESTINACIJOM**

**Dr. Almir Peštek**

Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu  
E-mail: almir.pestek@efsa.unsa.ba

**Dr. Muris Čičić**

Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu  
E-mail: muris.cicic@efsa.unsa.ba

**Mr. Ljiljan Veselinović**

Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu  
E-mail: ljiljan.veselinovic@efsa.unsa.ba

**Dr. Merima Činjarević**

Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu  
E-mail: merima.cinjarevic@efsa.unsa.ba

**Dr. Maja Arslanagić-Kalajdžić**

Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu  
E-mail: maja.arslanagic@efsa.unsa.ba

## **SAŽETAK**

Rastuća konkurenčija na globalnom turističkom tržištu, kao i promjene u tržišnim trendovima i navikama turista, zahtijevaju primjenu sistemskog i holističkog pristupa planiranju, upravljanju i kontroli razvoja turističke destinacije. Suština razmatranja turističke destinacije nije pojedina atrakcija sama po sebi, već kombinacija različitih atrakcija stvorena kroz iskustvo turističke potrošnje. U svrhu koordinacije aktivnosti subjekata koji kreiraju turističku ponudu određene destinacije, osnivaju se posebne organizacije - organizacije za upravljanje destinacijom ili destinacijska menadžment organizacija (DMO). DMO je bitan faktor u unapređenju konkurentnosti turističke destinacije. Konkurentnost turističke destinacije određena je faktorima koji se vežu za turizam i mnogo širom listom faktora koji utječu na ponuđače turističke usluge. U tom kontekstu, ovaj rad razmatrao je determinante turističke destinacije koji se pojavljuju u literaturi i prepoznaje dimenzije percipirane efektivnosti upravljanja destinacijom. Autori rada prepoznaju dva faktora, odnosno dimenzije

percipirane efektivnosti upravljanja destinacijom: (1) percipirana efektivnost destinacijske kooperacije/ koordinacije i (2) percipirana efektivnost upotrebe lokalnih resursa. Doprinos rada se ogleda u boljem razumijevanju koncepta efektivnosti upravljanja turističkom destinacijom, te u kreiranju instrumenta za ocjenu efikasnosti koji može poslužiti DMO-u za dobivanje povratne informacije o aktivnostima od strane krajnjih korisnika – turista.

**Ključne riječi:** *turistička destinacija, destinacijska menadžment organizacija, destinacijska kooperacija/koordinacija, lokalni resursi, efektivnost*

## UVOD

Rastuća konkurenca na globalnom turističkom tržištu, promjene u tržišnim trendovima i navikama turista zahtijevaju primjenu sistemskog i holističkog pristupa planiranju, upravljanju i kontroli razvoja turističke destinacije. Posljedično, konkurentnost turističke destinacije zavisi od njene sposobnosti da prepozna potrebe i želje turista, te da efikasno organizira i koordinira aktivnosti svih subjekata koji učestvuju u oblikovanju i realizaciji turističkog proizvoda. Budući da turistička destinacija predstavlja set (paket) proizvoda i usluga koji oblikuju brojni predstavnici javnog i privatnog sektora, upravljanje destinacijom veoma je složen proces. U svrhu koordinacije aktivnosti subjekata koji kreiraju turističku ponudu određene destinacije, javila se potreba za osnivanjem posebne organizacije koja bi predstavljala turistički proizvod i destinaciju u cjelini te obavljala aktivnosti eksternog marketinga i internog razvoja destinacije - organizacija za upravljanje destinacijom ili destinacijska menadžment organizacija (DMO) (Presenza, Sheehan i Ritchies, 2005). Osnovni cilj osnivanja i djelovanja DMO-a ogleda se u ostvarenju zajedničke vizije u upravljanju turističkom destinacijom. Dakle, zadatak DMO-a jeste da putem uključivanja predstavnika različitih sektora, grupe sudionika i partnera (državnih agencija, lokalnih zajednica, poslovnih klubova i udruženja) formulira i ostvari zajedničke ciljeve integrisanog turističkog proizvoda destinacije.

Konkurentnost destinacije ključni je faktor uspjeha turističke destinacije. Osim faktora koji se vežu za turizam, konkurentnost turističke destinacije je određena i mnogo širom listom faktora koji utječu na ponuđače turističkih usluga u okviru destinacije. Richie i Crouch (2013) i Dwyer i Kim (2003) samo su neki od autora koji razmatraju determinante turističke destinacije. Rezultati istraživanja pokazuju da je za uspjeh turističke

destinacije neophodno razmatrati splet različitih faktora koji uključuju mnogo više od turističkih atrakcija i odvojenih turističkih proizvoda/elemenata turističke ponude.

Polazeći od premise da su konkurentnije one destinacije koje efektivnije upravljaju destinacijom ovim radom se nastoji naglasiti važnost mjerena doživljene (percipirane) uspješnosti upravljanja turističkom destinacijom iz perspektive turista. Temeljni cilj rada jeste utvrditi latentne faktore (dimenzije) doživljene (percipirane) efektivnosti upravljanja turističkom destinacijom. U skladu na navedenim, osnovno istraživačko pitanje rada se može formulisati na sljedeći način: Koji latentni faktori (dimenzije) oblikuju turistički doživljaj efektivnog upravljanja destinacijom?

Teorijsku okosnicu rada čini literatura iz područja konkurentnosti turističke destinacije i upravljanja turističkom destinacijom, pri čemu se posebna pažnja usmjerava na ulogu organizacija za upravljanja destinacijom u procesu oblikovanja i upravljanja integriranim turističkim proizvodom. U nastavku se daje prikaz osnovnih teorijskih odrednica reda.

## **TURISTIČKA DESTINACIJA I KONKURENTNOST**

*Turistička destinacija i DMO.* Turistička destinacija se različito tumači u literaturi. Mathieson i Wall (1990) pod destinacijom podrazumijevaju mjesto koje ima karakteristike koje su poznate dovoljnom broju potencijalnih posjetilaca da bi opravdale njegovo poimanje kao entiteta koji privlači putovanja nezavisno od atraktivnosti drugih lokacija. U tom smislu, veoma su bitna prirodna obilježja, infrastrukturne karakteristike, struktura privrede i osobine lokalnog stanovništva destinacije. Gunn (1994) definiše turističku destinaciju kao geografsko područje koje sadrži kritičnu masu razvoja koji zadovoljava potrebe turista. Popesku (2011) smatra da se turistička destinacija može „definisati i kao 'skup iskustava koje je stekao turista', a može se shvatiti kao paket proizvoda i usluga koji dijelom stvaraju javni a dijelom privatni zaposlenici. Suština nije pojedina atrakcija sama po sebi, već njihova kombinacija stvorena kroz iskustvo turističke potrošnje“. Ukupno iskustvo turiste na destinaciji također uključuje aktivnost mnogih turističkih preduzeća, javnih organizacija, posrednika i drugih, te razvoj specifičnih aktivnosti i programa.

S aspekta ponude destinacija može biti definisana:

1. kao turističko mjesto, tj. mjesto gdje su se razvile turističke aktivnosti i gdje se potom stvaraju i konzumiraju turistički proizvodi;
2. kao turistički proizvod, a potom kao specifična ponuda koja uključuje niz resursa, aktivnosti i učesnika na toj teritoriji, kao i lokalnu zajednicu.

Destinacija je dinamičan koncept i ne predstavlja trajnu kategoriju. Zbog toga planiranje, upravljanje i kontrola razvoja destinacije zahtijevaju sistemski i interdisciplinarni pristup, a polazna tačka u razvoju destinacije su potrebe turista koje će biti zadovoljene kroz materijalne i nematerijalne elemente ponude na destinaciji. Osnovni elementi destinacije prema *UNWTO (2007)* su atrakcije (ono što se mora vidjeti ili mora uraditi) i ostali elementi kako je prikazano na Slici 1.

**Slika 1.** Elementi turističke destinacije



**Izvor:** Prilagođeno prema World Tourism Organization. (2007, str. 1). A practical guide to tourism Destination Management. Madrid.

Prema Operativnom priručniku za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (2013), destinacijska menadžment organizacija (engl. Destination Management Organization - DMO) je „tijelo koje okuplja javne institucije, privatna preduzeća i preduzetnike, te eksperte u cilju strateškog i operativnog upravljanja destinacije i ostvarenja zajedničke, prethodno usuglašene, vizije. Poslovna misija DMO-a je razvoj i promocija destinacije kroz koordinisanje i upravljanje ključnim

aktivnostima kao što su finansiranje, planiranje, marketing, donošenje i provođenje odluka kao i razvoj turističkih proizvoda u destinaciji. Destinacijski menadžment je kontinuirani proces u kojem turistička industrija, vlada/uprava i ostali zainteresovani subjekti usmjeravaju razvoj destinacije s ciljem ostvarivanja zajedničke željene vizije budućnosti pojedine destinacije. Destinacijski menadžment je rezultat uključivanja različitih sektora, grupa sudionika i partnera - poput državnih agencija, lokalnih zajednica, poslovnih klubova i udruženja - koji zajedničkim radom, svaki iz svoje perspektive, realizuju zajedničke ciljeve pojedine destinacije. Sveobuhvatni destinacijski menadžment podrazumijeva profesionalno planiranje, implementaciju, redovno revidiranje i ocjenjivanje provedenih aktivnosti.“ Postoji mnogo različitih i raznovrsnih uloga i odgovornosti u destinacijskom menadžmentu i marketingu. Rješavaju se na različite načine u različitim zemljama, ali obično su podijeljene na nacionalne, pokrajinske/regionalne i lokalne razine. Uobičajeno je da je odgovornost na nacionalnom nivou više strategijske prirode, dok su odgovornosti na lokalnom nivou više vezane za operativne elemente.

Postoje brojne mogućnosti za upravljanje destinacijom, a svaka vrsta upravljanja ima određene prednosti i nedostatke. Uloga je destinacijskog menadžmenta da pomiri interes javnog i privatnog sektora koji su po prirodi često i suprotni. Holistički pristup destinacijskom menadžmentu i marketingu zahtjeva partnerstva između različitih nivoa vlasti, među različitim organizacijama u javnom sektoru, kao i između javnog i privatnog sektora. Generalno glavna uloga DMO-a trebala bi biti da nadgleda razvoj i implementaciju kreirane strategije turizma na bazi potreba učesnika iz javnog i privatnog sektora.

Turističko resursna osnova Bosne i Hercegovine daje realnu osnovu za razvoj različitih vrsta turizma, odnosno za punu ekonomsku valorizaciju turističkog potencijala, ali je potreban strateški zaokret u razvoju i upravljanju destinacijama (Peštek, 2011).

*Konkurentnost destinacije.* Koncept konkurentnost destinacije se definiše kao "sposobnost destinacije da isporuči dobra i usluge bolje od drugih destinacija u onim aspektima turističkog iskustva kojeg turisti smatraju važnim." (Dwyer i Kim, 2003, p. 374). Richie i Crouch (2000) smatraju da se konkurentnost turističke destinacije ogleda u sposobnosti destinacije da na profitabilan način poveća turističku potrošnju i broj posjetilaca vodeći

računa o jačanju blagostanja stanovnika i očuvanju prirodnih dobara za buduće generacije. To podrazumijeva sposobnost destinacije da kreira i održi interne konkurentske prednosti koje se odnose na koordinaciju učesnika u turizmu i upravljanje procesima, kao i sposobnosti identificiranja i unapređivanja eksternih konkurentske prednosti koje se odnose na konkretnu ponudu.

Konkurentnost destinacije ključni je faktor uspjeha turističke destinacije. Različiti autori nastojali su analizirati faktore koji određuju konkurentnost turističke destinacije. Model koji su razvili Crouch i Richie (1999) predstavlja sveobuhvatan konceptualni model koji je prihvaćen i korišten u drugim istraživanjima na ovu temu (Hudson, Ritchie i Timur, 2004). Model razmatra pet komponenti: (1) ključne resurse i atrakcije; (2) podržavajuće faktore i resurse; (3) upravljanje destinacijom; (4) politika, planiranje i razvoj destinacije i (5) kvalifikacijske odrednice.

S druge strane, Dwyer i Kim (2003) razmatraju determinante turističke destinacije kroz integralni model za mjerjenje determinanti i indikatora turističke konkurentnosti. Osnovni elementi ovog modela su: (1) resursi (prirodni, stvoreni i podržavajući) i (2) upravljanje destinacijom. Dwyer, Mellow, Livaic, Edwards i Kim (2004) proveli su istraživanje koje je za cilj imalo povećati razumijevanje odrednica turističke destinacije. Rezultati istraživanja obuhvataju analizu 81 stavke koje su predložili Dwyer i Kim (2003) i identifikovali 12 dimenzija koje su determinante turističke destinacije: upravljanje destinacijom, prirodni i drugi resursi, naslijedeni resursi, kvalitet usluge, efikasnost javnih usluga, turistički shopping, posvećenost vlade, lokacija i pristup, e-business, noćni život, potreba za vizom i zabavni parkovi.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da je konkurentnost turističke destinacije određena širokim spektrom faktora koji osim prirodnih resursa i atrakcija, uključuje i aspekt upravljanja destinacijom u cilju kreiranja integrisanog turističkog proizvoda. Koncept turističke destinacije zasniva se na upravljanju od strane interesno utjecajnih skupina. Poseban fokus stavlja se na ostvarivanje veze između interesno utjecajnih skupina, razvoja zajedničkih strategija i implementacije kolektivnih akcija (D'Angella i Go, 2009, Volgger i Pechlaner, 2014).

## METODOLOGIJA

*Metoda prikupljanja podataka.* Kako bi se dao odgovor na postavljeno istraživačko pitanje, provedeno je eksplorativno kvantitativno istraživanje. Podaci su prikupljeni od turista iz dvije države (Slovenija i Bosna i Hercegovina) i četiri lokacije (Neum, Sarajevo, Portorož i Ljubljana). Slovenija ima uspostavljene i funkcionalne DMO za razliku od Bosne i Hercegovine gdje su DMO fokusirani isključivo na određene promotivne aktivnosti i ne djeluju u punom kapacitetu. Također, u Bosni i Hercegovini ne postoji tijelo na nivou države koje se bavi pitanjima razvoja turizma, nego je razvoj turizma nadležnost entiteta. Entiteti imaju različit pristup razvoju turizma, tako da Republika Srpska ima usvojenu strategiju turizma, dok Federacija BiH nema, iako je strategija razvijena već 2008. godine, ali nije nikada usvojena. Podaci su prikupljeni kroz strukturirani upitnik, na licu mjesta u toku 2014. godine. Za prikupljanje i unošenje podataka iz upitnika bili su zaduženi studenti koji su prošli kratku obuku.

*Mjerni instrument/upitnik.* Upitnik se sastoji iz tri dijela: (1) općeniti obrasci ponašanja turista (razlog putovanja, suputnici, prosječna potrošnja po danu); (2) pitanja koja se odnose na procjenu percepcije efektivnosti destinacijskog menadžmenta i (3) demografske informacije o turistu (spol, godine, nivo obrazovanja, dohodak). Pitanja koja pripadaju drugom dijelu upitnika razvijena na bazi pregleda literature. Inicijalna lista sadržavala je 39 stavki koje su ocijenili profesori i studenti zbog provjere validnosti. Intervjui su obavljeni i s menadžerima DMO-a, menadžerima tri hotela i jednim turističkim operatorom u Sloveniji. Kroz ovaj proces, konačan broj stavki reduciran je sa 39 na 22.

## REZULTATI

*Osnovna obilježja uzorka.* Prikupljeno je 536 upitnika, od toga 200 iz Bosne i Hercegovine, a 336 iz Slovenije. Prisutna je ravnomjerna distribucija po pitanju spola, godina, nivoa obrazovanja i ličnog dohotka, ali postoje i određene specifičnosti: (1) dominiraju turisti koji imaju više od 30 godina i prosječan dohodak; (2) nivo obrazovanja je visok – 50 % turista ima univerzitetsku diplomu i (3) većina posjetilaca u Bosni i Hercegovini dolazi s porodicom (61 %) ili partnerom (23,5 %), dok u Sloveniji najveći broj posjetilaca dolazi s partnerom.

*Faktorska analiza.* Za identifikovanje faktora korišten je softver SPSS v20. Identifikovana su ukupno dva faktora na osnovu devet karakteristika. Za prepoznavanje ova dva faktora, korištena je faktorska analiza (engl. Principal axisfactoringmethod), a izabrana je metoda ortogonalne rotacije (varimax). Svi testovi (pogledati Tabelu 1) upućuju da se faktorska analiza može primijeniti u ovom slučaju. Stavke koje pripadaju prvom faktoru (percipirana efektivnost destinacijske kooperacije/ koordinacije) odnose se na upravljanje i koordinacijom destinacijom, kao i percepцијом uspješnosti te koordinacije. Drugi faktor, percipirana efektivnost upotrebe lokalnih resursa, odnosi se na postojanje i korištenje lokalnih resursa u različitim kontekstima.

**Tabela 1.** Rezultati eksplorativne faktorske analize

Faktor	Dimenzija	$\lambda_{EFA1}$	AVE <sub>EFA1</sub>	$\lambda_{EFA2}$	AVE <sub>EFA2</sub>	$\alpha$
<i>Faktor 1</i>	<i>Percipirana efektivnost destinacijske kooperacije/koordinacije</i>		61.729		60.602	0.858
	Imam dojam da je razvoj ove turističke destinacije dobro planiran i koordinisan	0.772		0.806		
	Imam dojam da su aktivnosti pružatelja usluga u ovoj turističkoj destinaciji (npr. turistički info centri, restorani, hoteli) dobro koordinisane	0.781		0.849		
	Imam dojam da je ova destinacija dobro povezana s regijom (npr. ekskurzije/izleti).	0.665		0.722		
	Turistička ponuda u ovoj destinaciji je u skladu s informacijama sadržanim u promotivnim materijalima	0.635		0.729		
<i>Faktor 2</i>	<i>Percipirana efektivnost upotrebe lokalnih resursa</i>				61.720	0.887
	Ponuda ove destinacije uključuje tradicionalne kao što su tradicionalna lokalna hrana, tradicionalni događaji, arhitektura i prirodno okruženje.				0.797	
	Imam dojam da hoteli i restorani zapošljavaju samo lokalno stanovništvo.	0.628		0.652		
	Destinacija je u skladu s prirodnim okruženjem.	0.670		0.775		
	Turistička ponuda u ovoj destinaciji odgovara lokalnom kulturnom nasljeđu	0.797		0.867		
	Događaji koji se odvijaju u ovoj destinaciji reflektuju „dušu“ ove turističke destinacije	0.750		0.820		

Napomene:  $\lambda$  = faktori zasićenja (opterećenja); AVE = prosječna izvedena varijansa;  $\alpha$  = Cronbach'sAlpha

Prilikom odabira naziva faktora, vođeno je računa da oni reflektuju percipiranu efektivnost, a ne efikasnost upravljanja turističkom destinacijom. Efektivnost se najčešće definiše kao mjerilo ostvarenja ciljeva (odnosno u kojoj mjeri su postavljeni ciljevi realizovani ili u kojoj mjeri je strategija turističke destinacije ostvarena), a efikasnost kao sredstvo za ostvarivanje ciljeva kroz racionalniju upotrebu resursa. Dimenzije koje oblikuju turistički doživljaj, a nastale su kroz faktorsku analizu, odražavaju percipiranu efektivnost upravljanja destinacijom. Drugim riječima, one nastoje objasniti u kojoj mjeri se podudara (1) strategija i originalno osmišljena ponuda turističke destinacije sa (2) samim turističkim doživljajem. Strategija i način komunikacije elemenata strategije oblikuju očekivanja turista, a što je veći jaz između turističkog doživljaja i očekivane vrijednosti veće je i nezadovoljstvo turista. Analiza na bazi prethodno identifikovanih faktora iz literature i empirijska analiza pokazuju da se podudarnost planirane s isporučenom vrijednosti turističke usluge može pratiti kroz dva faktora: (1) koordinaciju i kooperaciju i (2) korištenje lokalnih resursa. Prvi faktor upućuje da su koordinacija i kooperacija važni faktori u oblikovanju turističkog doživljaja zbog stvaranja sveukupnog dojma o turističkoj destinaciji i posredno upućuju na važnost postojanja DMO-a koji bi se bavio koordinacijom između različitih učesnika i unapređenjem kooperacije. Drugi faktor naglašava potrebu da se lokalni resursi koriste u skladu sa svojom namjerom.

## ZAKLJUČAK

Suština razmatranja turističke destinacije nije pojedina atrakcija sama po sebi, već kombinacija različitih atrakcija stvorena kroz iskustvo turističke potrošnje. Destinacijska menadžment organizacija (DMO), kao tijelo koje okuplja različite institucije, ima za cilj da pomogne u ostvarenju zajedničke vizije turističke destinacije. DMO može značajno pomoći da se konkurentnost turističke destinacije unaprijedi. Od konkurentnost destinacije zavisi uspjeh turističke destinacije. Konkurentnost turističke destinacije određena je faktorima koji se vežu za turizam i mnogo širom listom faktora koji utječu na ponuđače turističke usluge. U tom kontekstu, ovaj rad razmatrao je determinante turističke destinacije koji se pojavljuju u literaturi, te kroz empirijske podatke prepoznati dimenzije percipirane efektivnosti upravljanja destinacijom. Uz pomoć faktorske analize, autori prepoznaju dva faktora, odnosno dimenzije percipirane efektivnosti upravljanja destinacijom: (1) percipirana efektivnost destinacijske kooperacije/ koordinacije i (2) percipirana efektivnost upotrebe lokalnih

resursa. Rezultirajući faktori su u skladu s teoretskim prepostavkama navedenim u pregledu literature i predstavljaju unapređenje znanja o efektivnosti upravljanja turističkom destinacijom.

Autori preporučuju da se provede (1) dodatno istraživanje koje će uključiti rezultirajuće faktore ovog istraživanja i provesti konfirmatorna faktorska analiza, te povezati faktore percipirane efektivnosti upravljanja destinacijom s drugim bitnim aspektima upravljanja destinacije (kako determinantama, tako i posljedicama iste), te (2) da se provjeri da li postoji statistički značajna razlika između države koje imaju razvijen DMO i onih država koji nemaju DMO.

## LITERATURA

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. doi:10.1037//0033-2909.103.3.411#
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity *Journal of Business Research* 44 (3), 137-152.
- D'Angella, F. & Go, F. M., (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment, *Tourism Management*, 30(3), 429-440.
- Dwyer, L., R. Mellor, Z. Livacic, D. Edwards and C. Kim (2004). Attributes of destination competitiveness: A factor analysis, *Tourism Analysis*, 9(1/2), 91-101.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–413.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 382–388.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: a Global Perspective* (7th ed.). New York: Prentice Hall.
- Hudson, S., Ritchie, B., & Timur, S. (2004). Measuring destination competitiveness: an empirical study of Canadian ski resorts. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(1), 79-94.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., & Berge, J. M. T. (1967). *Psychometric theory*. New

York: McGraw-Hill.

Glavni ured Hrvatske turističke zajednice i Horwath HTL (2013). Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije- DMO. Dostupno na: <http://business.croatia.hr/Documents/3217/Operativni-prirucnik-za-primjenu-modela-destinacijske-menadzment-organizacije.pdf> pristupljeno 11. oktobar 2015.

Gunn, C. A. (1994). *Tourism Planning: basics, concepts, cases*, Washington and London: Taylor and Frances.

Mathieson, A. Wall, G. (1990). *Tourism: economic, physical and social impacts*. Harlow : Longman

Peštek, A. (2011). *E-marketing u turizmu*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo

Popesku, J. (2011). *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1-16.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2000). The competitive destination, a sustainable perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1–7.

World Tourism Organisation (2013). *UNWTO Tourism Highlights*. Madrid, Spain.

Volgger, M. & Pechlaner, H. (2014), Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41(April), 64-75.

World Economic Forum. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. online. Dostupno na: <http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2013> pristupljeno 11. oktobar 2015.

# **RANGIRANJE ODABRANIH GLAVNIH GRADOVA EU I SEE KAO TURISTIČKIH DESTINACIJA**

**Mr. Marijana Galić, doktorski student**

Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu

E-mail: marijana.galic@gmail.com

**Dr. Ensar Šehić**

Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu

E-mail: ensar.sehic@efsa.unsa.ba

**Mr. Elma Šatrović, doktorski student**

Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu

E-mail: elma\_setrovic@yahoo.com

## **SAŽETAK**

Glavni cilj regionalnog i destinacijskog menadžmenta ogleda se u uspješnoj konkurentskoj poziciji odredišta. Kvalitet strateškog planiranja i završne strategije predstavljaju ključni faktor konkurentnosti. Sektor turizma se smatra ekonomskom oblasti u kojoj metode rangiranja nemaju široku primjenu niti aplikativnu upotrebnu vrijednost. Problem istraživanja je nedovoljno istraženo stanje i pozicija grada Sarajeva u odnosu na odabrane glavne gradove (turističke destinacije) regionala i EU. Primarni cilj rada je kreiranje kompozitnog indikatora za rangiranje glavnih gradova kao turističkih destinacija, primjenom z-score metode. Sekundarni cilj rada je utvrđivanje stanja i pozicije grada Sarajeva u odnosu na odabrane glavne gradove regionala i EU u kontekstu kreiranja strateških razvojnih pravaca Kantona Sarajevo. Metod z-score obuhvata set podataka za 11 odabralih glavnih gradova, i to: Prag, Bratislava, Beč, Budimpešta, Ljubljana, Zagreb, Beograd, Sarajevo, Podgorica, Skoplje i Atena. Sekundarni podaci prikupljeni su desk metodom, analizom službenih statističkih ureda Austrije, Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Srbije, Makedonije, Grčke, Mađarske, Slovačke i Češke. Vremenski okvir za rangiranje glavnih gradova je 2013. godina. Rezultati ukazuju da je Beč na prvom mjestu. Nadalje gradovi su rangirani: Prag, Budimpešta i Atena respektivno. Grad Zagreb se nalazi na petom mjestu i pozicioniran je najbolje od svih glavnih gradova zemalja jugoistočne Evrope. Sarajevo se nalazi na devetom mjestu i pozicionirano je bolje samo u odnosu na Skoplje i Podgoricu. Izvodi se zaključak da je pozicija grada Sarajeva izrazito nepovoljna u odnosu na ostale gradove. Detaljnijom analizom izvodi se

zaključak da visoka pozicioniranost u pojedinim zasebnim varijablama nije garant visoke ukupne pozicije.

**Ključne riječi:** *standardizacija, z-score, glavni grad, turistička destinacija, strateško planiranje*

## UVOD

Posljednjih godina turizam je postao visoko konkurentna industrija. Razvoj turizma je posljedica razvoja turističkih destinacija, a veliki broj faktora doprinosi ovom trendu. Na primjer: turisti se sve više uključuju u kreiranje turističkih aranžmana, uče strane jezike i organiziraju ponovljene posjete istim turističkim destinacijama. Mediji i turističke agencije također imaju veliki utjecaj na tražnju turističkih usluga. U konačnici, doprinos turizma lokalnoj ekonomiji sve više dobiva na značaju.

Povećanje broj turističkih destinacija u svijetu, povećava i konkureniju te je potrebno da svaka destinacija uspostavi strategiju kako bi privukla turiste čije potrebe može zadovoljiti. Kako bi se to ostvarilo, potrebno je prepoznati motivaciju turista, njihove potrebe te aspiraciju za ponovljenom posjetom.

Privredna aktivnost sadržana u sektoru turizma ima trend ubrzanog razvoja, što se može značajno odraziti na ekonomske tokove zemlje, ali i na socioekonomske pokazatelje. Zavisno od kretanja socioekonomskih pokazatelja, potencijalni turisti se lakše odlučuju za određenu destinaciju za odmor. Upravo je ovo i jedan od razloga dinamičnih promjena destinacija.

Strateško upravljanje turističkom destinacijom podrazumijeva niz aktivnosti koje imaju za cilj smanjenje ili otklanjanje osjetljivosti destinacije na promjene. Stoga je menadžment destinacije prisiljen na analizu pozicije na tržištu, poduzimanje akcija kroz kontrolu te moguće preusmjeravanje poslovnih aktivnosti.

Glavni problem koji se javlja gradskim upravama i vladama kod uspješnog upravljanja destinacijom je na koji način uspješno mapirati poziciju destinacije s aspekta raspoloživih resursa i u odnosu na konkurente. Problem istraživanja je nedovoljno istraženo stanje i pozicija grada Sarajeva u odnosu na odabrane glavne gradove (turističke destinacije) regionala i EU.

Ustaljeni kriteriji za utvrđivanje turističke pozicije fokusirani su na analizu ponude. Uglavnom se kao indikator uzima separativno: broj dolazaka, tržišni segment, odnos domaćih i stranih turista, zapošljavanje i potrošnja u turizmu. Dakle, uspostava metodološki opravdanih i strukturno sveobuhvatnih indikatora za ocjenu turističke destinacije stvara analitičku podlogu za mapiranje i pozicioniranje destinacija u odnosu na konkurenčiju. U tom smislu osnovni cilj ovog rada je kreiranje kompozitnog indikatora sektora turizma za rangiranje turističke destinacije. Sekundarni cilj ovog rada je utvrđivanje stanja i pozicije grada Sarajeva u odnosu na glavne gradove regiona i EU u kontekstu kreiranja strateških razvojnih pravaca Kantona Sarajevo.<sup>3</sup>

Svrha rada je da se kod aktera razvojnih politika, vladinog, nevladinog, ali i naučnog mijenja pobudi interes i potreba za što aktivnijim uključivanjem u kreiranje mjera za ocjenjivanje pozicije turističkih destinacija. Doprinos ovog rada ogleda se u prezentiranju adekvatnog metodološkog okvira za evaluaciju turističkih destinacija koji olakšava poduzimanje mjera i poticaja za cijelovito upravljanje istim te identificiranje glavnoga grada koji je prvi rangiran po kompozitnom indikatoru. Poduzete mjere i poticaji u najbolje rangiranoj turističkoj destinaciji mogu poslužiti kao primjer dobre prakse drugim gradovima.

#### *Pregled literature*

Veliki broj institucija u svijetu vrši rangiranje turističkih destinacija. Bloom Consulting prezentira algoritam i metodologiju za mjerjenje efikasnosti turizma kao državnog brenda. U izvještaju Country Brand Ranking (2014) navode da su brendovi države, regije ili grada imovina kojom se mora upravljati kako bi se ostvarili željeni ciljevi. Kada je u pitanju turizam, u ovom izvještaju se mjeri atraktivnost. Rezultati rangiranja mjere ne samo turističku percepciju brenda države već klasificiraju performanse brenda na ostvarive i neostvarive. Četiri ključne varijable su korištene kako bi se analizirao uspjeh 180 brendova država kao i relativne performance pojedinih država u odnosu na ostatak svijeta. Ekonomski varijabla se smatra ključnom u izračunu budući da industrija turizma ne može biti snažna ukoliko se ne ostvaruje zarada od međunarodnih posjetilaca. Istočje se da turisti putuju u zemlje koje važe za „popularne“ turističke destinacije. Varijable koje se koriste su:

---

<sup>3</sup> 08.10.2015. godine Vlada Kantona Sarajevo prihvatile je Nacrt Strateške platforme Strategije Kantona Sarajevo do 2020. kao dobru podlogu za dalji rad na utvrđivanju mjera i projekata Strategije razvoja Kantona Sarajevo.

potrošnja turista u posmatranoj državi i prosječna stopa rasta potrošnje u periodu 2008. - 2012. Najbolje rangirane države su Sjedinjene Američke Države, Španija i Njemačka respektivno.

Blanke & Chiesa (2013) kreirali su Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) koji ima za cilj mjerjenje faktora koji doprinose razvoju sektora turizma u različitim državama. Indeks se bazira na tri kategorije varijabli koje podstiču konkurentnost turizma. Te kategorije su sumirane u 3 podindeksa: 1. pravna regulacija turizma; 2. infrastruktura i biznis okolina te 3. ljudski, kulturni i prirodni resursi. Svi navedeni podindeksi se sastoje od varijabli kojih je ukupno 14. Rezultati ovog indeksa ukazuju da je od 140 posmatranih zemalja najbolje rangirana Švicarska koja tu poziciju drži pet godina. Bosna i Hercegovina je rangirana na 90. mjesto.

World Tourism Organization rangira države prema broju noćenja i potrošnji turista. UNWTO Tourism Highlights (2014) ukazuje da su najbolje rangirane države kada je u pitanju broj noćenja: Francuska, Sjedinjene Američke Države i Španija respektivno. Kada je u pitanju potrošnja turista najbolje rangiranje države su: Sjedinjene Američke Države, Španija i Francuska respektivno.

Prema saznanjima autora nedovoljno je istražena problematika utvrđivanje pozicije grada Sarajeva kao turističke destinacije u poređenju s turističkim destinacijama iz odabranih zemaljama EU i SEE zemalja, što otežava kreiranje javnih politika za strateška usmjerenja turizma u glavnom gradu Bosne i Hercegovine. To je motiviralo autore da provedu ovo istraživanje. Varijable korištene u radu baziraju se na: Country Brand Ranking (2014) i UNWTO Tourism Highlights (2014).

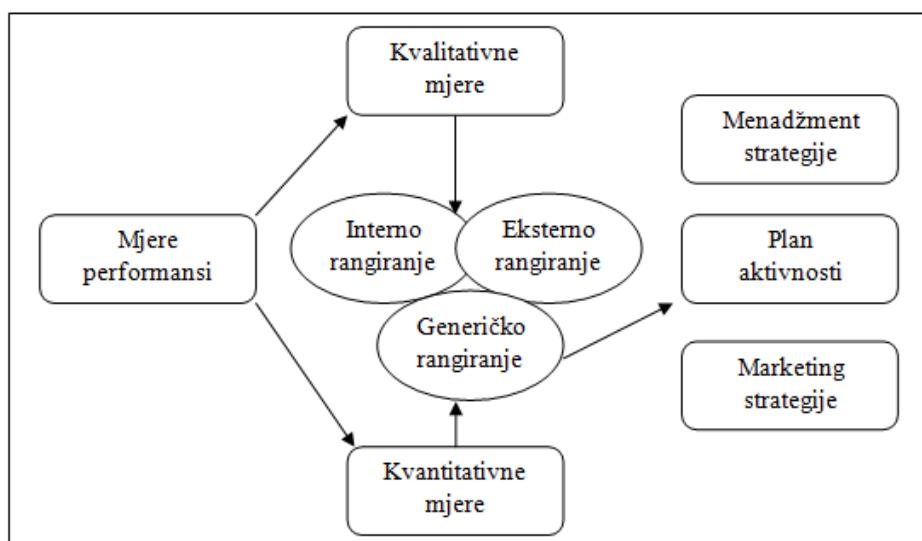
## METODOLOGIJA

Kozak (2004) je identificirao oko 40 različitih modela za rangiranje koji se razlikuju u broju kompozita ili koraka za utvrđivanje kriterija ranga. Komparirajući sve mapirane modele, on definira četiri osnovne faze rangiranja (slika 1), a koje je u svojim analizama opisao i Zairi (1998).

Wober (2001) razlikuje fokus rangiranja, pa tako navodi: rangiranje profitno-orientiranih organizacija (poput hotela, restorana, i putnih agencija), rangiranje neprofitnih organizacija (muzeji, galerije,

upravljačka struktura destinacije, te razna udruženja) i na kraju rangiranje destinacija (na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou).

**Slika 1:** Model rangiranja turističke destinacije



Izvor: Kozak (2004)

Varijable koje se koriste za utvrđivanja ranga glavnih gradova su:

- broj dolazaka,
- broj noćenja
- kapacitet (broj ležajeva)
- broj zaposlenih u sektoru ugostiteljstva<sup>4</sup>

Sekundarni podaci prikupljeni su desk metodom, analizom službenih statističkih ureda Austrije, Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Srbije, Makedonije, Grčke, Mađarske, Slovačke i Češke. Navedene zemlje čine prostorni okvir koji je pokriven ovom analizom. Vremenski okvir za analizu je 2013. godina, zbog dostupnosti podataka.

Utvrđivanje pozicije grada Sarajeva kao turističke destinacije, izvršeno je rangiranjem glavnih gradova odabranih zemalja EU i SEE zemalja, primjenom standardiziranog odstupanja (z-score), što je kvantitativna mјera rangiranja. Standardizirano (normalizirano) odstupanje ili z-score

<sup>4</sup> Broj zaposlenih za gradove (Skoplje, Atena i Budimpešta) zbog nedostatka službenih podataka sa zvaničnih državnih statističkih ureda, procijenjen je za potrebe ovog istraživanja na bazi udjela sektora I - Accommodation and food service activities (NACE klasifikacija) u ukupnoj zaposlenosti, te na bazi udjela BDP-a gradova u ukupnom BDP-u.

je jedinica koja se vrlo često koristi u statističkoj analizi, a predstavlja odstupanje posmatrane vrijednosti od srednje vrednosti izraženo u broju standardnih devijacija (Ebert & Welsch, 2004).

Normalizirano odstupanje je mjera varijacije koja matematički daje algebarsko odstupanje vrijednosti obilježja od aritmetičke sredine, a izraženo je standardnom devijacijom. Kao statistička mjera, standardizacija podataka je pogodna za upoređivanje varijacija obilježja iz različitih serija podataka čija su obilježja izražena u različitim jedinicama mjere. Statistička literatura najčešće za normalizirano odstupanje upotrebljava naziv z-score. Standardizacija podataka radi se na način da se za svaki analizirani indikator  $x_{qc}^t$  računa prosjek svake opservacije (glavnoga grada)  $x_{qc=\bar{c}}^t$ . Standardna devijacija se računa za sve opservacije (glavne gradove) za svaki set pokazatelja  $\sigma_{qc=\bar{c}}^t$ . Normalizacija seta varijabli sektora turizma za glavne gradove urađena je prema formuli:

$$GG_{qc}^t = \frac{x_{qc}^t - x_{qc=\bar{c}}^t}{\sigma_{qc=\bar{c}}^t}.$$

Nakon što je izvršena standardizacija četiri varijable, izračunata je njihova aritmetička sredina za 11 gradova. Grad koji ima najveću aritmetičku sredinu standardiziranih vrijednosti pojedinačnih varijabli je prvorangiran.

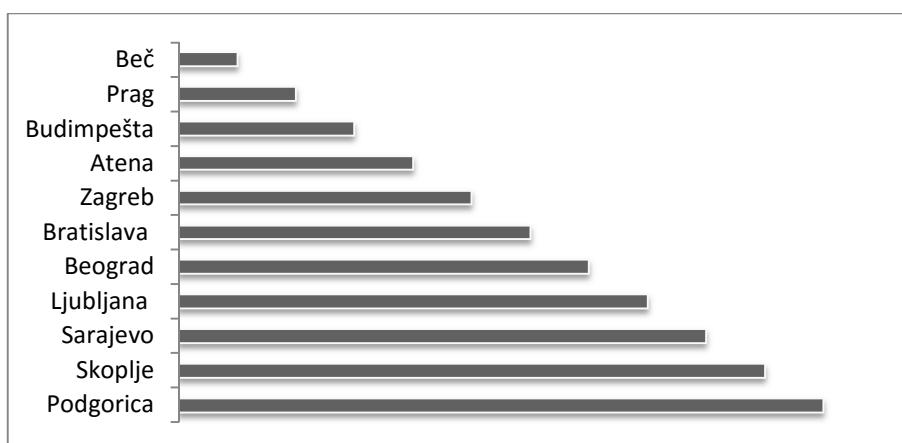
## REZULTATI I NALAZI

Vremenski okvir za rangiranje glavnih gradova je 2013. godina budući da zvanični statistički pokazatelji za 2014. nisu dostupni u cijelosti za pojedine gradove (Skoplje, Atena i Budimpešta). Tako je nakon provedene z-score metode na svih 11 glavnih gradova i seta od četiri odabrane varijable formirana skala pozicija svakog od gradova. Rang je formiran na način da je Beč na prvom mjestu. Druga pozicija pripala je gradu Pragu, zatim Budimpešti, te Ateni. Grad Zagreb se nalazi na petom mjestu i pozicioniran je najbolje od svih glavnih gradova jugoistočne Evrope. Sarajevo se nalazi na devetom mjestu i pozicionirano je bolje samo u odnosu na Skoplje i Podgoricu.

Izračunata je aritmetička sredina njihovih standardiziranih vrijednosti kako bi se izvršilo rangiranje. Najveću vrijednost i status prvorangiranog grada ostvario je Beč. Dobiveni rezultat ukazuje da Beč ima najveće pozitivno odstupanje od prosječnog grada (turističke destinacije) u analizi (slika 2). Gradovi koji također ostvaruju iznadprosječne ali vrijednosti niže

od Beča su: Prag, Budimpešta i Atena respektivno. Vrijednosti kompozitnog indeksa niže od prosječnih ostvaruju gradovi: Zagreb, Bratislava, Beograd, Ljubljana, Sarajevo, Skoplje i Podgorica gdje Zagreb najmanje negativno odstupanje od prosječne turističke destinacije u analizi.

**Slika 2:** Rang odabralih glavnih gradova baziran na pokazateljima sektora turizma (2013. god.)

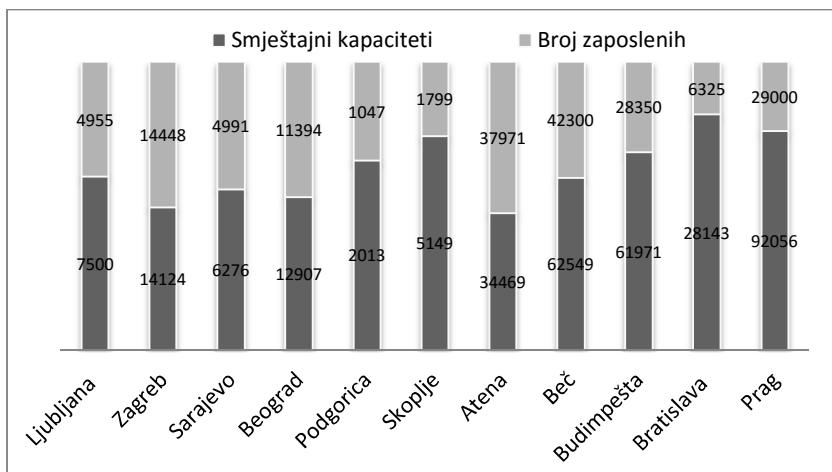


Izvor: Statistički uredi zemalja EU i SEE, 2013; Obrada autora

Zaključci koji se izvode na osnovu kompozitnog indikatora se značajno razlikuju od onih koji se izvode na osnovu pojedinačne analize varijabli. Posebno se ističu varijable: smještajni kapaciteti i broj zaposlenih (slika 3).

Detaljnija analiza svake od varijabli potvrđuje kako Prag ima znatno veći broj smještajnih kapaciteta u odnosu na Beč, ali je ipak niže rangiran od Beča. Za razliku od Praga, Beč ima veći broj zaposlenih u sektoru i ujedno najveći broj zaposlenih u sektoru u posmatranom uzorku gradova. Najmanji broj sektorske zaposlenosti je u Podgorici i Skoplju. Zanimljivo je da grad Atena ima gotovo isti odnos broja smještajnih kapaciteta i zaposlenih. Prema podacima, najveću razliku između broja posjeta i noćenje ima grad Prag, gdje je broj noćenja gotovo tri puta veći od broja posjeta.

**Slika 3:** Odnos varijabli glavnih gradova baziran na pokazateljima sektora turizma (2013. god.)



Izvor: Statistički uredi zemalja EU i SEE, 2013; Obrada autora

## ZAKLJUČAK

Rangiranje turističkih destinacija i utvrđivanje adekvatnih mjera za njegovo praćenje je vrlo kompleksan zadatak. Ako se uzme u obzir da je utvrđivanje trenutne pozicije, prvi korak u izgradnji imidža i pozicioniranja upravljanja turističkom destinacijom, utoliko proces rangiranja dobiva na važnosti. Potrebno je jasno razgraničiti usmjerenost određenog indikatora i šta se želi prikazati tim indikatorom. Kompozitni indikatori moraju biti očišćeni od suvišnih pokazateljja. Struktura svakog od kompozitnih indikatora značajno će utjecati i na konačne rezultate rangiranja.

Nakon provedene z-score metode na svih 11 glavnih gradova i seta od četiri odabrane varijable formirana je skala pozicija svakog od gradova. Rang je formiran na način da je Beč na prvom mjestu. Druga pozicija pripala je gradu Pragu, zatim Budimpešti, te Ateni. Grad Zagreb se nalazi na petom mjestu i pozicioniran je najbolje od svih glavnih gradova jugoistočne Evrope. Sarajevo se nalazi na devetom mjestu i pozicionirano je bolje samo u odnosu na Skoplje i Podgoricu, glavnih gradova koji u ranijem periodu nisu u značajnoj mjeri svoje razvojne planove vezali uz turističku ponudu.

Zaključci koji se izvode na osnovu kompozitnog indikatora se značajno razlikuju od onih koji se izvode na osnovu pojedinačne analize varijabli. Posebno se ističu varijable: smještajni kapaciteti i broj zaposlenih.

Detaljnija analiza svake od varijabli potvrđuje kako Prag ima znatno veći broj smještajnih kapaciteta u odnosu na Beč, ali je ipak niže rangiran od Beča. Za razliku od Praga, Beč ima veći broj zaposlenih u sektoru i ujedno najveći broj zaposlenih u sektoru u posmatranom uzorku gradova. Najmanji broj sektorske zaposlenosti je u Podgorici i Skoplju. Zanimljivo je da grad Atena ima gotovo isti odnos broja smještajnih kapaciteta i zaposlenih. Prema podacima, najveću razliku između broja posjeta i noćenje ima grad Prag, gdje je broj noćenja gotovo tri puta veći od broja posjeta. Dakle, analizom kompozitnih varijabli došlo se do zaključka da visoka pozicioniranost u pojedinim zasebnim varijablama nije garant visoke ukupne pozicije.

Kada je u pitanje pozicija Sarajeva, utvrđeno je da je ona izrazito nepovoljna u odnosu na ostale atraktivne destinacije poput Beča. Čak je i pozicija grada Praga prilično zahtjevna za dostizanje za sve ostale analizirane gradove, pa tako i za Sarajevo.

Kao jedna od mjera prijedloga za kreatore javnih politika za strateška usmjerenja turizma u glavnom gradu, ali i ostale korisnike ovog istraživanja, jeste da je svakako neophodna detaljna analiza strateških dokumenata gradova Beča i Praga. U stvaranju novog strateškog okvira ne treba odmicati od ideja zacrtanih kroz razvojne ciljeve turizma u Strategiji jugoistočne Evrope.

Glavni zaključak autora jeste kako komponiranje adekvatne mjere ranga, samo ukazuje da stvarna ocjena turističke destinacije, zahtijeva sveobuhvatnu evaluaciju statističkih podataka i procjena po gradovima. Isto tako, radi vjerodostojnosti ocjene nemoguće je isključiti analize i dodatne ankete posjetilaca koje svakako mogu popraviti ili pokvariti konačan skor destinacije.

## LITERATURA

Blanke & Chiesa (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf)

Census of population, households and dwellings. (2013). Hrvatski zavod za statistiku. (2013). <http://www.dzs.hr/Eng/censuses/Census2001/census.htm>.

Country Brand Ranking (2014). Bloom Consulting. Dostupno na: [http://www.bloom-consulting.com/pdf/rankings/Bloom\\_Consulting\\_Country\\_Brand\\_Ranking\\_Tourism.pdf](http://www.bloom-consulting.com/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Tourism.pdf)

Czech Statistical Office. Dostupno na: <https://www.czso.cz/csu/czso/home>

Ebert, U., & Welsch, H. (2004). Meaningful environmental indices: a social choice approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 47(2), 270-283.

Hungarian Central Statistical Office. Dostupno na: <https://www.ksh.hu/?lang=en>

Informacija o pripremljenosti turističke sezone u glavnom gradu Podgorici u 2015. godini, grad Podgorica, Sekretarijat za razvoj poduzetništva.

Kozak, M. (2004). *Destination benchmarking: concepts, practices and operations*. Wallingford: CABI Publishing.

Martin, L., & Tomáš, K. (2012). Tourism Destination Benchmarking: Evaluation and Selection of the Benchmarking Partners. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 99-116.

National Statistical Service of Greece. Dostupno na: [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)

OECD. (2010). *Tourism trends and policies*. Paris. Retrieved from

Republički zavod za statistiku – Republika Srbija. Dostupno na: [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs)

Republika Slovenia Statistical office RS. Dostupno: <http://www.stat.si/StatWeb/en/home>

State Statistical Office of the Republic of Macedonia. Dostupno na: [www.stat.gov.mk/Default\\_en](http://www.stat.gov.mk/Default_en)

Statistical Office of Montenegro. Dostupno na: [www.monstat.org/eng/](http://www.monstat.org/eng/)

Statistical Office SR. Dostupno na: <https://slovak.statistics.sk/>

Statistički godišnjak Crne Gore, 2013.

Statistički godišnjak grada Beograda, 2013.

Statistički godišnjak grada Ljubljana, 2013.

Statistički godišnjak Makedonije, 2013.

Statistički ljetopis grada Zagreba, 2013.

Statistiken Austria. Dostupno na: <http://www.statistik.at/>

UNWTO Tourism Highlights (2014). World Tourism Organization. Dostupno na: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416226>

Wober, K.W. (2001). A heuristic model for benchmarking SME hotel and restaurant businesses on the Internet. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 2(3/4), 49-70.

Zairi, M. (1998). Benchmarking at TNT Express. *Benchmarking for Quality of Management and Technology*, 5(2), 138-149.

# **TURISTIČKA KRETANJA, DISOLUCIJA I MODEL GRAVITACIJE NA PRIMJERU BOSNE I HERCEGOVINE**

**Dr. Jasmina Osmanković**

Centar za ekonomski nauke Akademije nauka i umjetnosti BiH

Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu

E-mail: jasmina.osmankovic@efsa.unsa.ba

## **SAŽETAK**

Osnovna namjera ovog rada je da se naznači nekoliko osnovnih elemenata vezanih za uzročno-posljedičnu međuzavisnost upravljanja turističkom destinacijom, disoluciju entiteta, turistička kretanja unutar tog teritorijalnog entiteta, logike modela gravitacije u kontekstu strateških aspekata upravljanja turističkom destinacijom na primjeru Bosne i Hercegovine. Cilj rada je pokazati kako je disolucija druge Jugoslavije, kao teritorijalnog entiteta, utjecala na turistička kretanja u Bosni i Hercegovini, kao jednom od šest-osam dijelova tog teritorijalnog entiteta. U radu se koristi historijska metoda, analiza vremenskih serija, komparativna analiza i sinteza. Prema tome, prostorni okvir su republike Jugoslavije, a kasnije neovisne države, i to: Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore, Makedonije. Fokus je na Bosni i Hercegovini. Vremenski okvir je druga polovina prošlog stoljeća i početak ovog stoljeća. U ovom periodu je došlo do formiranja, razvoja, evolucije i nestanka jedne države, društveno-ekonomskog i političkog sistema, zatim disolucije države i tranzicije ka novom društvenom, ekonomskom i političkom sistemu temeljenom na neoliberalnoj teoriji. Osnovni nalaz je da je dislocuia analiziranog entiteta utjecala je na prekidanje i/ili smanjenje turističkih kretanja između novoformiranih država, kao i da se u objašnjavanju može koristiti logika modela gravitacije.

**Ključne riječi:** *turistička kretanja, disolucija, model gravitacije, Bosna i Hercegovina*

## **UVOD**

Ako parafraziramo Mendrasa (1976), živimo u turističkom društvu, turističkoj civilizaciji, koja se vođena turističkim motivima kreće više nego ijedna civilizacija do sada. Neoliberalni koncept, kao dominantan i općeprihvачen, posebno od međunarodnih institucija odgovornih za razvoj i stabilnost,

naglašava mjesto i ulogu profita i tržišta u svim ekonomskim i drugim aktivnostima. Turizam je nesporno u ekspanziji i ima brojne pull i push efekte, direktne i indirektne efekte, generirajuće i akcelerirajuće na ukupan razvoj. Svoje mjesto, uz određenu i potrebnu dozu opreza ima u recentnim konceptima razvoja ekonomski, ekološki i socijalno održivi razvoj (organizacije iz sistema Ujedinjenih naroda, civilno društvo), humani razvoj (Sen, UNDP), kompetitivni razvoj (Porter, Svjetski ekonomski forum), potpuni razvojni okvir (CDF pristup, Stiglitz, Svjetska banka). Turizam ima i veoma značajnu ulogu od lokalnog ekonomskog razvoja (posebno u pristupu integriranog lokalnog ekonomskog razvoja), preko urbanog, regionalnog do nadnacionalnog i globalnog. U statutima lokalnih zajednica i ustavima kantona u Bosni i Hercegovini turizam je apostrofirana kao posebna obaveza i odgovornost u kontekstu lokalnog i regionalnog ekonomskog razvoja. Iz toga se izvodi i značaj teme strateški aspekti upravljanja turističkom destinacijom na teorijskoj, političkoj i empirijskoj razini.

Problem o kome se u okviru ovog priloga, u osnovnom, najznačajnijem, govori je utjecaj političkih i drugih disolucija jednog teritorijalnog entiteta na turistička kretanja u njegovom okviru. Poenta je na naznačavanju trendova, a ne u preciznosti podataka, koji su preuzeti iz relevantnih statističkih izvora, ali su iskazani u hiljadama, kao i na korištenju logike gravitacijskog modela.

Područje istraživanja u prostornom smislu je prostor takozvane druge Jugoslavije, koja je formirana nakon Drugog svjetskog rata. Zemlja je po društvenom uređenju bila socijalistička, federativna, narodna republika s dominantnim i/ili isključivim državnim, a kasnije društvenim vlasništvom. U teritorijalnom smislu, u smislu teritorijalne organizacije državu je činilo šest socijalističkih federalnih republika i dvije autonomne pokrajine, koje će se nakon devedesetih godina prošlog stoljeća, u konačnom, uglavnom (osim Vojvodine) odvojiti i proglašiti suverenim neovisnim državama, i to: Republika Slovenija, Republika Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Republika Srbija, Republika Makedonija, Kosovo. Pojam domaći turisti odnosi se na turiste iz Bosne i Hercegovine, Slovenije, Hrvatske, Srbije, Crne Gore i Makedonije, odnosno Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije.

Namjera i cilj istraživanja je ukazati na to kako disolucija, posebno „nedobrovoljna“, nasilna, razarajuća djeluje na turističke tokove, posebno u kontekstu logike i stavova modela gravitacije, kao i da je to potrebno respektirati kao jedan od strateških aspekata upravljanja turističkom destinacijom

## METODOLOGIJA

S obzirom na koncept monografije, identificirani problem istraživanja, postavljeni cilj priloga, raspoloživi prostor, očekivane rezultate u radu se, kao osnovne metode koristi historijska metoda, analiza vremenskih serija, komparacija, elementi gravitacijskog modela, pregled sekundarnih istraživanja. Podaci su uglavnom preuzeti iz javno dostupne dokumentacije republičkog zavoda za statistiku Bosne i Hercegovine i/ili Saveznog zavoda za statistiku Jugoslavije (Beograd).

Teorijski okvir za oblikovanje metodologije preuzet je iz povijesti ekonomskog analize (Schumpeter, 1954), gravitacijskog i drugih modela (Krugman et al., 2012), kao i klasičnih modela razvoja i suvremenih modela razvijenosti i nerazvijenosti (Todaro & Smith, 2012). Respektirani su i radovi Sen (1973), Marshal (1922), Prijavec (1998), Adižes (1995), Čavlek (1998), Fsadini & Selwyn (1996), Miličević i Stankić (2007), Milenković (2006), Bilen i Bučar (2001), Jadrešić (2001), Vukonić (1990), Rilke (2006) i Vukonić i Čavlek (2001).

Prostorni okvir istraživanja je prostor izabralih republika bivše Jugoslavije ili Druge Jugoslavije formirane nakon Drugog svjetskog rata, odnosno novoformiranih država nakon 90-ih godina prošlog stoljeća. Vremenski okvir istraživanja je period druge polovine prošlog i prva dekada ovog stoljeća. Fokus je na uočavanju trendova i zakonitosti, na broju turista i broju noćenja radi relevantnosti korištenja metode komparacije i korektnog izvođenja zaključka. U ovom prilogu se iz analize isključuju monetarni pokazatelji. Razlog tome su različite monete, utjecaj deviznog kursa i problem sa upotrebotom deflatora.

U interpretiranju rezultata koristi se gravitacijski i drugi modeli (Krugman et al., 2012; Todaro & Smith, 2012; Koprivica, 1997). Gravitacijski model se veoma često koristi za objašnjavanje međunarodnih i regionalnih trgovinskih tokova, kao i utjecaja centra na periferiju i obrnuto u regionalnoj nauci. U ovom radu on se koristi u objašnjavanju turističkih tokova, odnosno turističkih kretanja mjenih brojem noćenja i brojem posjeta. Gravitacijski model objašnjava stvarne podatke o turističkim kretanjima između zemalja, odnosno prema jednoj zemlji. Gravitacijski model u ovom radu dovodi u vezu turistička kretanja između zemalja s veličinom njihovih ekonomija. Gravitacijski model otkriva snažne učinke udaljenosti i međunarodnih granica na turističke tokove (Krugman & Obstfeld, 2009 : 22). Pri tome je potrebno imati u vidu utjecaj smanjenja troškova prijevoza i razvoj informaciono-komunikacijskih tehnologija kao korektivni faktor. Potrebno je respektirati i globalnu i

regionalnu integraciju, utjecaj ekonomskih i političkih kriza, ratova, protekcionizma, valutnih ratova, kao korektivne faktore (Krugman & Obstfeld, 2012). Fokus je na utjecaju udaljenosti, granica, ratova, kriza i političke nestabilnosti.

## **REZULTATI I NALAZI**

U narednoj tabeli daje se pregled broja i noćenja domaćih i stranih turista u Bosni i Hercegovini za izabrane godine u periodu od 1952. do 2014. godine. Ona, u skladu i s osnovnim postavkama gravitacijskog modela, pokazuje izrazito negativan utjecaj disolucije i rata na turistička kretanja, mjerena brojem turista i brojem noćenja u Bosni i Hercegovini. Tabela pokazuje i pozitivan utjecaj XIV zimskih olimpijskih igara u jednom veoma kratkom periodu od nekoliko godina (1984. - 1986.). Nakon toga, dolazi do pada turističkih posjeta. Razlozi mogu biti sljedeći. Prvo, propusti u upravljanju turističkom destinacijom ili propusti u turističkoj valorizaciji najvećeg globalnog sportskog događaja. Drugo, naznake buduće političke nestabilnosti koja će se transformirati u rat i disoluciju. Naravno, najveća vjerojatnoća je treći odgovor, koji ima elemente ova dva odgovora. Drugim riječima je njihova kombinacija.

**Tabela 1:** Broj turista i noćenja u BiH u periodu 1952. – 2014.

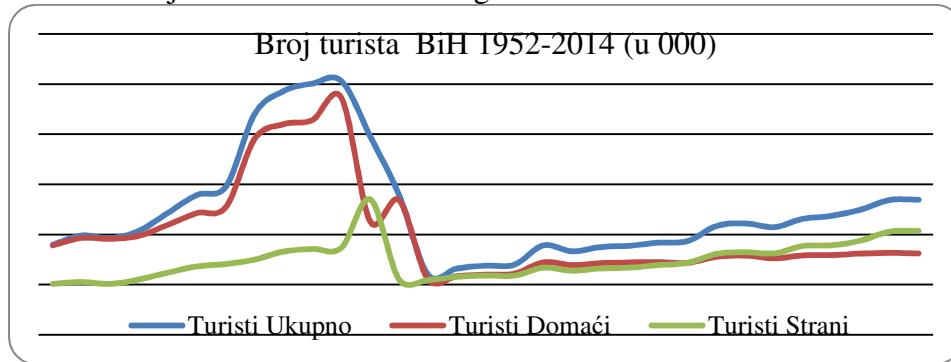
	Turisti			Noćenja		
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
1952	398	391	7	712	701	11
1956	490	465	25	920	440	520
1957	463	457	6	463	435	28
1960	538	487	52	1261	1183	78
1965	717	598	120	1359	1170	189
1970	895	713	181	1744	1461	283
1971	978	774	204	1857	1550	307
1981	1705	1456	249	3517	3064	453
1984	1931	1601	330	4400	3813	782
1985	2007	1642	355	4531	3840	691
1986	2031	1864	367	4713	4015	698
1990	1478	628	850	3794	1892	1902
1991	892	842	50	2338	2191	147
1996	99	54	45	296	138	158
1997	160	84	76	415	203	212
1998	189	99	90	453	222	231
1999	199	110	89	474	260	214
2000	391	222	169	951	551	400
2001	332	194	138	797	470	327
2002	375	214	161	902	502	400
2003	388	220	168	914	505	409

2004	418	223	195	999	533	466
2005	434	217	217	1017	533	485
2007	584	277	306	1336	642	695
2008	611	289	322	1396	678	719
2009	573	262	311	1268	597	671
2010	656	291	385	1417	644	773
2011	686	294	392	1504	668	836
2012	748	309	439	1645	714	931
2013	844	316	528	1822	714	1108
2014	847	310	537	1711	623	1088

Izvor: statistički godišnjaci Socijalističke Republike Bosne i Hercegovine i Agencija za statistiku BiH

Gornja tabela, ali i dvije naredne slike pokazuju da je Bosna i Hercegovina maksimum turističkih posjeta imala neposredno nakon Zimskih olimpijskih igara u Sarajevu 1984. Godine (XIV ZOI 84). S obzirom na to da se nakon toga bilježi stalni trend smanjenja broja posjetilaca, to upućuje i na zaključak o nekim aspektima strateškog upravljanja turističkom destinacijom, konkretno strateško upravljanje zimskim olimpijskim centrom, ali i u očekivanom razvoju političkih, ekonomskih i društvenih događaja, koji su rezultirali disolucijom Jugoslavije<sup>i</sup>. Bosna i Hercegovina je proglašila neovisnost. Priznata je kao suverena neovisna država i primljena u članstvo Ujedinjenih naroda. Neposredno nakon toga, dolazi rat sa svim što on nosi, kao što je politička i sigurnosna nestabilnost, prekidanje komunikacija, uništavanje saobraćajne i turističke infrastrukture. Bosna i Hercegovina je izbrisana s mape tour operatera i turista.

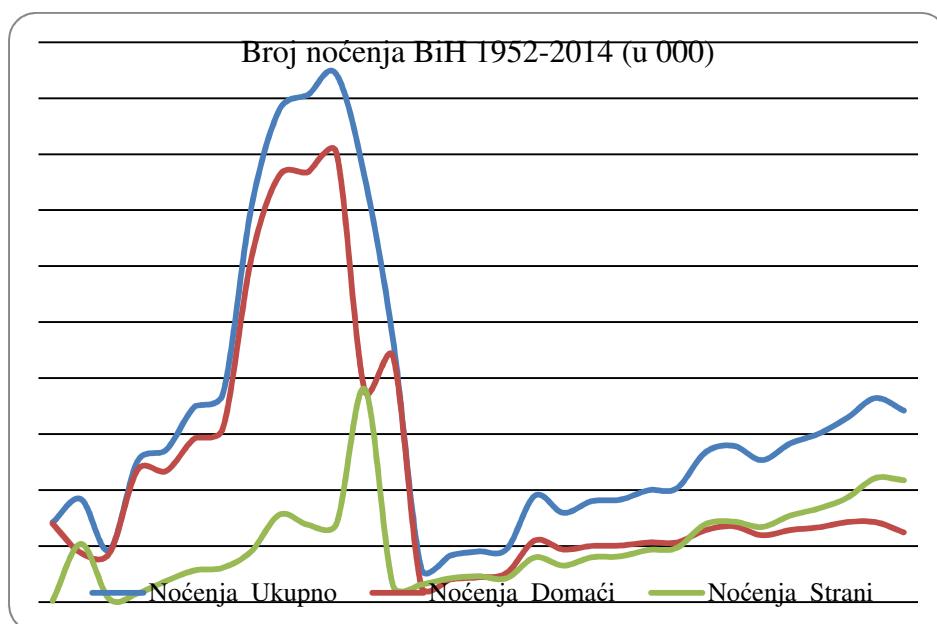
**Slika 1:** Broj turista u Bosni i Hercegovini 1952. - 2014.



Izvor: statistički godišnjaci Socijalističke Republike Bosne i Hercegovine i Agencija za statistiku BiH

Slična situacija je i s brojem noćenja. Maksimum je dostignut 1986. godine, a minimum početkom devedesetih godina. U objašnjavanju se mogu koristiti i elementi gravitacijskog modela.

**Slika 2:** Broj noćenja turista u Bosni i Hercegovini 1952. - 2014.

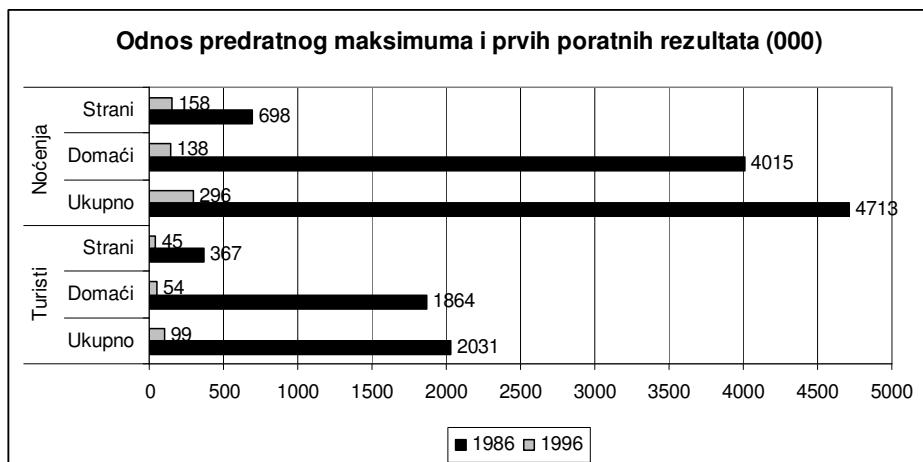


Izvor: statistički godišnjaci Socijalističke Republike Bosne i Hercegovine i Agencija za statistiku BiH

Naredna slika pokazuje odnos maksimalnog predratnog broja turističkih posjeta i noćenja turista u Bosni i Hercegovini i prvih poratnih turističkih posjeta i noćenja. Jasno i nedvosmisleno se uočavaju negativne posljedice disolucije, uvođenja granica na turistička kretanja prema Bosni i Hercegovini. Prema tome, politička nestabilnost, disolucija i rat su imali direktni i snažan utjecaj na pad turističkih posjeta i noćenja turista u periodu 1986. - 1996.

To je bila dekada u kojoj je Bosna i Hercegovina dosegla maksimum i minimum. U predratnom periodu, u periodu 1986. - 1990. godina, pored političkih, sigurno su i neki drugi strateški aspekti upravljanja turističkom destinacijom ili turističkim destinacijama utjecali na negativne trendove uočljive na prethodnim slikama.

**Slika 3:** Odnos predratnog maksimuma i prvih poratnih rezultata u turizmu BiH



Izvor: statistički godišnjaci Socijalističke Republike Bosne i Hercegovine

Rezultat mjerenja utjecaja disolucije na turistički promet unutar izabrane regije prezentiran je u narednoj tabeli, a vizualiziran je na narednoj slici.

**Tabela 2:** Turističke veze (posjete, noćenja) Bosne i Hercegovine 1964. i 2008. s izabranim republikama/državama

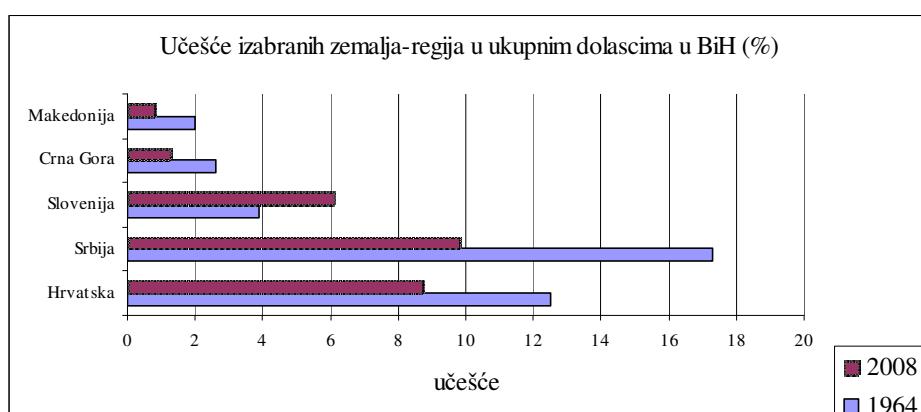
Država	Učešće turista izabranih zemalja regije u ukupnim dolascima turista u BiH (u %)		Učešće turista izabralih zemalja regije u ukupnim noćenjima turista u BiH (u %)	
	1964	2008	1964	2008
Godina	1964	2008	1964	2008
Hrvatska	12,5	8,7	10,7	7,7
Srbija	17,3	9,8	17,6	10,2
Slovenija	3,9	6,1	3,3	4,9
Crna Gora	2,6	1,3	2,2	0,9
Makedonija	2	0,8	1,9	0,6
<b>Ukupno</b>	<b>38,3</b>	<b>26,7</b>	<b>35,7</b>	<b>24,3</b>

Izvor: statistički godišnjaci Socijalističke Republike Bosne i Hercegovine

Izabrane zemlje Hrvatska, Srbija, Slovenija, Crna Gora i Makedonija u ukupnim dolascima turista u Bosnu i Hercegovinu 1964. godine participirale su sa preko 38 %. U analiziranom postratnom periodu njihovo učešće je dostiglo nešto više od jedne četvrtine. Njihovo učešće u ukupnom broju dolazaka polovinom devedesetih je bilo zanemarljivo. Prema modelu gravitacije, turistički promet između dvije zemlje može se objasniti

veličinom bruto domaćeg proizvoda, bruto domaćeg proizvoda po stanovniku, udaljenošću, granicama, političkim sukobima. U ovom istraživanju dokazano je da trgovinske zapreke kao što su ratovi, ograničenja i državne granice negativno utječu na turistička kretanja. Udaljenost, integriranje i uspostavljanje političke, ekonomske i drugih vidova suradnje imaju pozitivne reperkusije na turistička kretanja. Uključivanje multinacionalnih korporacija u pružanje turističkih usluga na strani ponude i na strani potražnje također, prema modelu gravitacije, ima pozitivne reperkusije na turistička kretanja.

**Slika 4:** Učešće izabranih zemalja-regije u ukupnim dolascima u Bosnu i Hercegovinu, presjek 1964. i 2008. godine



Izvor: statistički godišnjaci Socijalističke Republike Bosne i Hercegovine i Bosne i Hercegovine

Slična situacija je i kada je riječ o turističkim noćenjima. Izabrane zemlje su generirale skoro 36 % noćenja 1964. godine, a 2008. godine generiraju nešto manje od jedne četvrtine.

## ZAKLJUČAK

Istraživanje turizma i svih elemenata koji direktno i/ili indirektno, kao eksterni i/ili interni elementi determiniraju turizam kao ekonomsku aktivnost nije nikada imalo takvu važnost kakvu ima danas. Pogled na podatke o broju turista, noćenjima, kao i druge relevantne podatke ukazuje na značaj turizma za ekonomski razvoj na svim nivoima od lokalnog do globalnog, kao i na međunarodne ekonomske odnose, na trgovinu dobrima, uslugama, direktne strane investicije, ekonomsku, socijalnu i ekološku održivost, kompetitivnost, kretanje kapitala. Mjesto i uloga

turizma u životu ljudi i ekonomiji determinira i značaj upravljanja turističkom destinacijom.

U drugoj polovini prošlog stoljeća analizirane države su bile čvrsto povezane u jednu jedinstvenu državu. To je, uz zimske olimpijske igre, kao globalno turistički atraktivnu manifestaciju imalo pozitivan utjecaj na turističke tokove (posjete, noćenja).

Nakon toga, 90-ih godina prošlog stoljeća je došlo do njihovog udaljavanja ili disolucije, rata, političke i ekomske krize, što je imalo veoma negativne posljedice na turističke tokove.

U drugoj polovini 90-ih godina prošlog stoljeća novoformirane države otvaraju proces integriranja u Evropsku Uniju, CEFTU i evroatlanske integracije. To pozitivno na njihovo povezivanje i relaksiranje međusobnih odnosa, što se prepoznaje u promjeni trenda turističkih tokova. Međutim još uvijek, nisu dostignute predratne vrijednosti, posebno one iz 1986. godine, kada je dostignut maksimum.

Prema tome, analiza podataka o turističkim tokovima između Bosne i Hercegovine i susjednih republika, danas neovisnih zemalja u predratnom i postratnom periodu pokazuje da je udaljenost, blizina i veličina ekonomije, kao i vrijednosti, kultura, jezik, društvena, politička i ekomska kooperacija, strateška orijentacija prema Evropskoj uniji i euroatlantskim integracijama imaju pozitivan utjecaj na turističke tokove. Nasuprot tome, granice, političke i druge tenzije, ratovi negativno utječu na turističke tokove.

I na kraju da zaključimo, logika gravitacijskog modela može da ima svoje mjesto u razumijevanju turističkih kretanja i profiliranju strategija upravljanja turističkim destinacijama. Naravno, uz respektiranje određenih korektivnih faktora.

## LITERATURA

- Bilen, M. & Bučar, K. (2001). Osnove turističke geografije. Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb
- Čavlek, N. (1998). Turooperatori i svjetski turizam. Golden Marketing, Zagreb
- Fsadni, C. & Selwyn, T. (1996). Sustainable Tourism in Mediterranean Islands and Small Cities, MED Campus, Malta

- Hantington, S. (1998). Sukob civilzacija. CID, Podgorica
- Jadrešić, V. (2001). Turizam. Školska knjiga, Zagreb
- Keynes, M. J. (1967). Ekonomski eseji – trendovi razvoja. Matica srpske, Centar za mir i razvoj, Novi Sad
- Keynes, M. J. (1973). Opća teorija zaposlenosti, kamate i novca. CEKADA, Zagreb
- Koprivica, V. (1997). Vodič kroz ekonomske pokazatelje. The Economist, Zagreb
- Krugman, R. P. & Obstfeld, M. (2006). Međunarodna ekonomija. MATE, Zagreb
- Krugman, R. P. & Obstfeld, M. (2012). International Economics theory & policy. Pearson International Edition
- Marshall, A. (1987). Načela ekonomike. CEKADA, Zagreb
- Mendras, H. (1976). Seljačko društvo. Globus, Zagreb
- Michael, P. M. & Smith, C. S. (2009). Economic Development. Addison Wesley, Perason Education
- Milenković, S. (2006). Međusobni odnosi turizma i životne sredine. Ekonomski fakultet, Kragujevac
- Miličević, M. & Stankić, R. (2007). Informatika u turizmu. Viša turistička škola, Beograd
- Prijevec, B. (1998). Ekonomска obilježja turizma. Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
- Rilke, B. (2006). Evropski turizam. European University, Beograd
- Schumpeter, A. J. (1975). Povijest ekonomske analize. Informator, Zagreb
- Sen, K. A. (1973). O ekonomskoj nejednakosti. CEKADA, Zagreb
- Vukonić, B. & Čavlek, N. (2001). Rječnik turizma. MASMEDIA, Zagreb
- Vukonić, B. (1990). Turizam i religija. Školska knjiga, Zagreb
- Statistički godišnjak FNRJ 1958, Savezni zavod za statistiku, Beograd
- Statistički godišnjak SRp BiH 1985, Republički zavod za statistiku BiH, Sarajevo
- Statistički godišnjak SR BiH 1989, Republički zavod za statistiku BiH, Sarajevo
- Statistički godišnjak SR BiH 1990, Republički zavod za statistiku BiH, Sarajevo
- Statistički godišnjak 1993-1994, Zavod za statistiku, Sarajevo
- Statistički godišnjak Federacije BiH 2000, Zavod za statistiku, Sarajevo
- Statistički godišnjak Federacije BiH 2005, Zavod za statistiku, Sarajevo
- Statistički godišnjak Federacije BiH 2008, Zavod za statistiku, Sarajevo
- Statistički godišnjak Federacije BiH 2010, Zavod za statistiku, Sarajevo

- Statistički godišnjak Federacije BiH 2014, Zavod za statistiku, Sarajevo  
Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo, <http://www.bhas.ba>
- Statistika turizma BiH, decembar 2014. godine, Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo, <http://www.bhas.ba>
- Statistika turizma BiH, decembar 2013. godine, Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo, <http://www.bhas.ba>
- Statistika turizma BiH, decembar 2012. godine, Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo, <http://www.bhas.ba>
- Statistika turizma BiH, decembar 2011. godine, Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo, <http://www.bhas.ba>
- Statistika turizma BiH, decembar 2010. godine, Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo, <http://www.bhas.ba>
- Statistika turizma BiH, decembar 2009. godine, Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo, <http://www.bhas.ba>
- Statistika turizma BiH, decembar 2008. godine, Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo, <http://www.bhas.ba>
- Statistika turizma BiH, decembar 2007. godine, Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Sarajevo, <http://www.bhas.ba>

# **SAVREMENA TURISTIČKA OBILJEŽJA BOSNE I HERCEGOVINE SA POSEBNIM OSVRTOM NA KANTON SARAJEVO**

**Dr. Nusret Drešković**

Prirodno-matematički fakultet u Sarajevu, Odsjek za geografiju  
E-mail: nusret2109@gmail.com

**Dr. Ranko Mirić**

Prirodno-matematički fakultet u Sarajevu, Odsjek za geografiju  
E-mail: rmiric@gmail.com

## **SAŽETAK**

U radu je istražena problematika koja se odnosi na osnovne pokazatelje savremenog turističkog razvoja Bosne i Hercegovine sa posebnim osvrtom na Kanton Sarajevo. Analitički koncept interpretacije turističkih specifičnosti Bosne i Hercegovine se bazirao na nekoliko različitih aspekata istraživanja. Za potrebe interpretacije postojećeg stanja turističke privrede istražen je i predstavljen historijsko-geografski kontinuitet u razvoju turizma sa akcentom na period nakon osamostaljenja i sticanja nezavisnosti Bosne i Hercegovine. U radu su također analizirani osnovni resursni elementi prirodnogeografskog i društvenogeografskog naslijeđa na kojima se bazira savremeni turistički razvoj Bosne i Hercegovine. Poseban akcenat u istraživanjima stavljen je na Kanton Sarajevo koji i resursno i infrastrukturno predstavlja okosnicu razvoja bosanskohercegovačkog turizma. U tom smislu u radu je detaljno istražena resursna osnova za razvoj turizma sa posebnim akcentom na postojeće stanje i trendove u savremenom turističkom razvoju Kantona Sarajevo. Prezentacijacija vodećih turističkogogeografskih motiva je kartografski predstavljena adekvatnim GIS kartama i sa pratećom geobazom podataka.

**Ključne riječi:** *Savremeni turistički razvoj, Bosna i Hercegovina, Kanton Sarajevo, turistički resursi, GIS.*

## **UVOD**

Bosna i Hercegovina ima izraženu prirodnu raznolikost i vrlo bogato kulturno-historijsko naslijeđe što je oduvijek predstavljalo iznimnu osnovu za razvoj turizma. U oblasti prirodnog naslijeđa Bosna i Hercegovina se svrstava u red europskih zemalja sa vrlo razvijenim fizičkogeografskim i

biodiverzitetom i prirodnim pejzažima. U oblasti biodiverziteta utvrđeno je da Bosna i Hercegovina ima vrlo bogatu floru sa oko 5.200 taksona vaskularnih biljaka (Šoljan,D., Muratović,E., Abadžić,S., 2009), od čega je oko 500 endemičnih vrsta. Slično vaskularnim biljaka, broj endemičnih vrsta životinja je takođe vrlo visok (Lelo,S., 2012). U endemične vrste spada 18 vrsta vodozemaca, 29 vrsta gmizavaca, 330 vrsta ptica i 99 taksona sisara. Ihtiofauna sa 11 vrsta hraskavičavih i 194 vrste košljoriba predstavlja jedinstveno naslijeđe u pogledu ukupnog bogatstva i prisustva brojnih endemiskih taksona (Lelo,S. i Hamzić, A., 2009). Osim biološkog u Bosni i Hercegovini je identificiran i iznimno fizičkogeografski turistički potencijal, koji se manifestira kroz specifičnu geološku, geomorfološku, klimatsku, hidrološku i pedološku raznovrsnost posebno planinskih područja. Pokretno i nepokretno kulturno-historijsko naslijeđe Bosne i Hercegovine i njenih pojedinih regija je također iznimno raznovrsno i odražava vrlo dinamične historijsko-geografske procese i promjene koje su se dešavale u pojedinim periodima njenog razvoja. Pored njih recentno su vrlo karakteristične i različite etnomanifestacije i brojna druga kulturna dešavanja koja značajno obogađuju turističku ponudu. Među savremenim kulturnim dešavanjima koja su na nivou brenda prepoznate na međunarodnom nivou su Sarajevo film festival, MESS i druge.

Shodno istaknutom u radu se nastoje prezentirati osnovne karakteristike razvoja turizma na nivou Bosne i Hercegovine i njenih entiteta i Kantona Sarajevo.

## **OSNOVE RAZVOJA TURIZMA U BOSNI I HERCEGOVINI**

Navedeno prirodno i kulturno-historijsko naslijeđe naslijeđe je posebno dobilo na značaju u periodu nakon osamostaljenja i sticanja nezavisnosti Bosne i Hercegovine s obzirom da je turistička privreda identificirana kao primarno strateško opredeljenje privrednog razvoja kako na nacionalnom tako i na svim drugim nivoima društvene organizacije. Konkretnije, intenziviranje razvoja turizma kao zajedničkog cilja istaknuto je u svim razvojnim strategijama od nacionalnog, preko entitetskog i kantonalnog do općinskog nivoa. Značaj turizma u njima je prepoznat prije svega kroz nekoliko aspekata:

- ostvarivanje dodatnih prihoda i uopće povećanja turističkog u ukupnom privrednom prometu zemlje i njenih administrativnih jedinica na svim nivoima vlasti;

- povećanju broja direktno i indirektno zaposlenih radnika u ovoj oblasti;
- povećanju konkurentnosti malih i srednjih preduzeća koja posluju u ovoj oblasti kroz njihov veći angažman u prometu turističkih proizvoda i usluga;
- promoviranja vrijednosti države Bosne i Hercegovine i njenih građana kroz promociju prirodnog i kulturno-historijskog naslijeđa.

Osim na bogatoj i raznovrsnoj turističko-resursnoj osnovi realizacija navedenih strateških ciljeva je realno utemeljena i kroz razvijenu tradiciju u oblasti turističke djelatnosti koja potiče još iz perioda početka 19. stoljeća. Konkretnije, na bazi dosadašnjih iskustava mogu se, na nivou nekoliko faza, sublimirano identificirati i determinisati osnovne karakteristike faznog razvoja turizma u Bosni i Hercegovine, kao što su:

- iskazana znatiželja posjetilaca za upoznavanjem novih pejzaža i krajeva;
- izgradnja prvih ugostiteljskih objekata u privatnom ili javnom vlasništvu;
- razvoj različitih oblika turizma povezanih s prvim zabilježenim organiziranim turističkim posjetama;
- začetak prvih „turističkih mjesta“, većinom pogodnih za lječilišta (klimatske banje), sport, ali i izdvajanje prvih većih prostornih cjelina za potrebe rekreativaca i izletnika;
- Intenziviranje turističkih obilazaka baziranih na izgradnji novih saobraćajnica;
- buđenje svijesti lokalnih zajednica o koristima koje strani gosti donose turističkim destinacijama;
- počeci državnog intervencionizma u oblasti turizma (statistika, takse, zakonske odredbe).

Međutim, savremeni ekonomski pokazatelji o privrednom razvoju indiciraju da je pomenuta strateška intencija intenziviranja turističkog razvoja Bosne i Hercegovine do danas realizirana u obimu, što se najbolje očituje kroz godišnje statističke izvještaje o ostvarenom ukupnom BDP u ovoj oblasti. Konkretnije, turistička privreda u Bosni i Hercegovini još uvijek ima vrlo nizak nivo ostvarenih prihoda u ukupnom privrednom prometu odnosno i kao takva još uvijek, niti strateško-organizacijski niti institucionalno i legislativno, nije dovoljno osposobljena za intenziviran razvoj. Shodno istaknutom nivo turističkog razvoja po svim pokazateljima u značajnoj mjeri zaostaje kako spram zemalja balkanske geografske

regije, tako i spram turističke regije Evrope odnosno Južne/mediteranske Evrope, a što se može najbolje ilustrirati kroz zvanične podatke UNWTO za navedene administrativno-prostorne cjeline (Tabela 1.).

Prema navedenim podacima udio Bosne i Hercegovine u ukupnom turističkom prometu Evrope na nivou broja dolazaka međunarodnih turista iznosi samo oko 0,1 % što je veštočno manje i u odnosu na regionalno okruženje. Tabelarni podaci također ukazuju da na nacionalnom nivou ipak postoji trend blagog rasta turističkog prometa sa prosječnom međugodišnjom stopom od oko 4 % uz značajnije variranje na nivou pojedinačnih godina.

**Tabela 1.** Uporedni pokazatelji turističkog prometa između izabranih država Južne/ mediteranske Europe, država regije i Bosne i Hercegovine

Region/ subregion/ država	Turistički promet										Udio (u %)	
	Međunarodni turistički dolasci (u 000)					Međugodišnja stopa (u %)						
	2010	2011	2012	2013	2014	10/ 09	11/ 10	12/ 11	13/ 12	14/ 13		
Europa	485550	516410	534171	566445	581769	3	6,4	3,4	4,9	2,7	100	
Južna/ mediteranska	173482	187044	191074	200981	214870	2,5	7,8	2,2	5,6	6,9	36,9	
Europa												
Bosna i Hercegovina	365	392	439	529	536	17,5	7,2	11,9	20,5	1,5	0,1	
Hrvatska	9111	9927	10369	10948	11623	4,8	9,0	4,5	5,6	6,2	1,9	
Srbija	683	764	810	922	1029	5,8	11,9	6,0	13,8	11,6	0,2	
Crna Gora	1088	1201	1264	1,324	1350	4,2	10,4	5,2	4,8	2,0	0,2	
Slovenija	1869	2037	2156	2259	2411	2,5	9,0	5,8	4,8	6,7	0,4	

Izvor: UNWTO Tourism Highlights, 2013., 2015 Edition. World Tourism Organization (UNWTO) ©,2013.,2015.

Slični pokazatelji se mogu utvrditi i sa aspekta prihoda koji su ostvarili međunarodni turisti (Tabela 2.). Konkretnije, udio Bosne i Hercegovine tokom 2014. godine u ukupnom turističkom prometu Evrope od svega 0,1 % je zanemarivo mali, iako se i sa ovog aspekta u posljednjih pet godina mogu utvrditi određeni trendovi blagog porasta na međugodišnjem nivou. Konkretnije i sa aspekta ostvarenih prihoda od međunarodnih turista prosječna međugodišnja stopa je u blagom rastu sa vrijednošću od oko 3 %. Unutar navedenih okvira može se konstatovati da postoji generalni trend blagog porasta sa aspekata svih komponenti i elemenata u turističkom privređivanju.

**Tabela 2.** Uporedni pokazatelji turističkog prihoda između izabralih država Južne/ mediteranske Europe, država regije i Bosne i Hercegovine

Region/ subregion/ država	Prihodi od međunarodnih turista (Milioni US\$)						Udio (u %) 2012 2014
	2010	2011	2012	2013	2014		
Europa	412030	466722	457832	491718	508897	100	100
Južna /mediteranska	159767	179341	171437	189459	199249	37,4	39,2
Europa							
Bosna i Hercegovina	594	643	603	686	707	0,1	0,1
Hrvatska	8259	9211	8774	9525	9866	1,9	1,9
Srbija	798	992	906	1053	1139	0,2	0,2
Crna Gora	732	862	826	884	906	0,2	0,2
Slovenija	2552	2717	2577	2709	2719	0,6	0,5

Izvor: UNWTO Tourism Highlights, 2013., 2015 Edition. World Tourism Organization (UNWTO) ©,2013.,2015.

Prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine u 2013. godini usluge smještaja i ishrane u Bosni i Hercegovini je pružalo ukupno 690 preduzeća, od kojih su 601 registrovana kao mala preduzeća (do 49 zaposlenih), 62 kao srednja (od 50 do 249 uposlenika), odnosno 27 je registrovano kao veliko preduzeće (preko 50 zaposlenih). Ukupni broj zaposlenih u ovom sektoru iznosio je oko 8.036 uz napomenu da je ovaj broj znatno veći ukoliko se u obzir uzme sezonska radna snaga. U strukturi na nacionalnom nivou udio ove oblasti privređivanja iznosio je svega 2,8 % (broj preduzeća), odnosno 2,0 % (broj uposlenih). Ukupni bruto promet koji su navedena preduzeća (hoteli, moteli, kampovi, domaćinstva) ostvarila u 2013.godini iznosio je oko 276,7 mil KM, od čega su mala preduzeća ostvarila oko 180,8 mil KM, dok su oko 95,9 mil KM ostvarila srednja i velika preduzeća. U strukturi navedenog sektora usluge smještaja je pružalo 237 preduzeća sa ukupno 3.929 zaposlenih. Ostvareni bruto promet po osnovu smještaja je iznosio oko 145,3 mil KM. Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića je obavljalo 453 preduzeća sa oko 4.108 zaposlenih. Ukupni bruto promet od ove djelatnosti je iznosio 131,4 mil KM. Prosječna stopa rasta prema sva tri pokazatelja u odnosu na prethodne četiri godine iznosila je preko 3 %.

U evidentiranoj strukturi ostvarenog turističkog prometa na nivou smještajnih kapaciteta, dolazaka i noćenja turista postoje značajnije razlike na nivou glavnih administrativnih jedinica Bosne i Hercegovine. Prema statističkim podacima u entitetima Bosne i Hercegovine tokom izvještajnog perioda 2010. do 2012. utvrđeno je nekoliko trendova različitog predznaka u ovisnosti od

analiziranog sektora. (Tabela 3.). Prema navedenim podacima u oba entiteta zabilježen je trend blagog rasta kako sa aspekta ukupnog broja turističkih dolazaka tako i sa aspekta ostvarenih noćenja. Bosnu i Hercegovinu je u posljednjih četiri godine posjetilo prosječno 755.510 turista. U strukturi posjeta entitet Federacije Bosne i Hercegovine je ostvario 520.967 turističkih posjeta (69 %), entitet Republika Srpska – 223.194 posjete (29,5 %) dok je značajno najmanji udio ostvario Brčko Distrikt sa prosječno 11.349 posjeta (1,5 %).

**Tabela 3.** Osnovni pokazatelji turističkog prometa na nivou glavnih administrativnih jedinica Bosne i Hercegovine.

Prostor	Godina	Turistički dolasci			Turistička noćenja		
		Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
<b>Bosna i Hercegovina</b>	2011.	<b>685866</b>	293489	392422	<b>1504205</b>	668200	836005
	2012.	<b>647827</b>	309341	438486	<b>1645521</b>	714440	931081
	2013.	<b>841767</b>	312782	528958	<b>1782467</b>	673562	1108905
	2014.	<b>846581</b>	310035	536637	<b>1711480</b>	623008	1088472
<b>Federacija Bosne i Hercegovine</b>	2011.	<b>435689</b>	145701	289988	<b>870163</b>	269761	600402
	2012.	<b>495537</b>	163723	331814	<b>998199</b>	320342	677857
	2013.	<b>577077</b>	166021	411056	<b>1135324</b>	308950	826374
	2014.	<b>575566</b>	162676	412890	<b>1094986</b>	292388	802598
<b>Republika Srpska</b>	2011.	<b>237749</b>	140405	97389	<b>614637</b>	387869	226768
	2012.	<b>141214</b>	139239	101975	<b>629648</b>	384862	244786
	2013.	<b>253653</b>	140886	112767	<b>629663</b>	355727	273936
	2014.	<b>260160</b>	141989	118262	<b>598668</b>	323002	275666
<b>Brčko distrikt</b>	2011.	<b>12428</b>	7383	5045	<b>19405</b>	10570	8835
	2012.	<b>11076</b>	6379	4697	<b>17674</b>	9236	8438
	2013.	<b>11037</b>	5875	5162	<b>17480</b>	8885	8595
	2014.	<b>10855</b>	5370	5485	<b>17826</b>	7618	10208

Izvor: Federalni Zavod za statistiku, Republički Zavod za statistiku RS, Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine ( podaci za Brčko Distrikt). *Priredili autori.*

Broj ostvarenih noćenja na svim navedenim administrativnim nivoima organizacije također pokazuje slične statističke trendove. Konkretnije, tokom perioda 2010. – 2014. turisti su na prostoru Bosne i Hercegovine prosječno boravili 2,1 dan, odnosno ostvarili su prosječno 1.660.918 noćenja. U ukupnoj strukturi entitet Federacije Bosne i Hercegovine je ostvario 1.024.668 turističkih noćenja (ili 61,7 %), entitet Republika Srpska – 618.154 noćenja (ili 37,2 %) dok je proporcionalno najmanji udio ostvario Brčko Distrikt sa prosječnih 18.096 posjeta (ili 1,1 %). U strukturi ostvarenog turističkog prometa zasnovanog na noćenjima turista daleko značajniju ulogu ostvaruju međunarodni u odnosu na domaće turiste.

Konkretnije, u ukupnom broju noćenja u analiziranom četvorogodišnjem periodu na nivou Bosne i Hercegovine strani turisti su prosječno ostvarili 991.116 noćenja (ili 59,7 %) dok su 669.802 noćenja (ili 40,3 %) ostvarili domaći turisti. U strukturi navedenog prometa postoje značajna variranja na nivou osnovnih administrativnih jedinica. Konkretnije u entitetu Federacije Bosne i Hercegovine su 726.808 noćenja (70,9 %) ostvarili strani turisti dok 297.860 noćenja (29,1 %) noćenja otpada na domaće turiste. Entitet Republika Srpska je prosječno ostvarila 255.289 (41,3 %) stranih odnosno 362.865 (58,7 %) domaćih noćenja, odnosno u ukupnoj strukturi dominira broj noćenja koji su ostvarili domaći turisti što se sa aspekta ostvarenog ukupnog prihoda može označiti kao nepovoljan trend. Na području Brčko distrikta je u navedenom periodu ostvareno 9019 (0,9 %) inostranih odnosno 9.077 (1,1 %) domaćih noćenja, sa sličnim trendom kao u slučaju prethodnog entiteta.

U strukturi noćenja koju su ostvarili međunarodni turisti tokom 2014.godine najviše noćenja ostvarili su turisti iz Hrvatske (30,8 %), Srbije (20,2 %), Slovenije (7,5 %) i Turske (6,3 %), dok su iz ostalih zemalja ostvarena ukupno 35,2 % noćenja. Sa aspekta dužine boravka stranih turista u Bosni i Hercegovini, najduže boravake su ostvarili turisti iz: Južnoafričke Republike sa 7,4 noći, Irske sa 3,4 noći, Ukrajine sa 3,3 noći, te Crne Gore i Srbije sa 3,2 noći.

## **TURISTIČKI POTENCIJALI KANTONA SARAJEVO**

### **Opće geografske karakteristike Kantona Sarajevo**

Kanton Sarajevo je smješten u južnom dijelu sjevernog umjerenog geografskog pojasa. Teritorija mu leži približno između 43-će i 44-te sjeverne paralele i 18-tog i 19-tog istočnog meridijana. Maksimalno meridijansko pružanje Kantona Sarajevo iznosi oko 0,6 lučnog stepena, a po paraleli oko  $0,7^{\circ}$ . U odnosu na regionalno-morfološki položaj područje Kantona Sarajevo pripada središnjem planinsko-kotlinskom prostoru sa dominantnim sredogorskim i visokogorskim tipom reljefa i brojnim i dubokim morfodepresijama tipa kotlina i dolina. Fizičke karakteristike supstrata kombinovane sa lokalnom geologijom, reljefom, klimom i hidrografijom odrazile su se na obrazovanje iznimno raznovrsne površinske i podzemne morfoskulpture. Klimatske karakteristike šireg područja Kantona Sarajevo su odraz općeg položaja kantona u krajnjem južnom dijelu sjevernog umjerenog pojasa, u zoni prijelaza u sjeverne dijelove sjevernog suptropskog pojasa. Shodno tome može se konstatirati

da širi prostor kantona pripada širem području sa izmijenjenoplaninskim i planinskim tipom klime. Hidrografska obilježja Kantona Sarajevo definirana su preovlađujućom teritorijalnom pripadnošću Crnomorskom riječnom slivu. Okosnicu hidrografske mreže predstavlja rijeka Bosna koja zajedno sa svojim hidrografskim sistemom u širem izvorišnom dijelu pripada području Kantona. Krajnji južni dijelovi Kantona hidrografske gravitiraju rijeci Rakitnici, lijevoj pritoci rijeke Neretve, odnosno pripadaju slivu Jadranskog mora.

Sa biogeografskog aspekta, analizirano područje pripada Eurosibirsko-boreoameričkoj regiji, s dominantnim biomom bukovih i bukovo-jelovih šuma unutar kojeg je najzastupljeniji ekosistem bukovih i bukovo-jelovih šuma evropske bukve. Pored njih, u manjim arealima su zastupljeni: biom umjerenovlažnih šuma vrba i topola, biom vlažnih šuma lužnjaka i poljskog jasena, biom supramediteranskih šuma i šibljaka medunca, bjelograbića i crnog graba, i na većim nadmorskim visinama, ekosistemi planinskog bora krivulja.

Prema fizionomskoj regionalizaciji Bosne i Hercegovine, cjelokupan prostor Kantona Sarajevo se nalazi unutar Planinsko-kotlinske makroregije, koja obuhvata gornje dijelove slivova Vrbasa, Bosne i Drine, odnosno pripada prostoru južnog dijela Gornjobosansko-lašvanskoj mezoregije.

### **Prirodnogeografski i društvenogeografski turistički potencijali**

Prirodno naslijeđe Kantona Sarajevo predstavlja kontinuirana prirodna područja sa izraženim vrijednostima prirodnog diverziteta. Povremeno, u kombinaciji sa ovim tipom prirodnog naslijeđa se kombiniraju elementi kulturno-historijskog naslijeđa, najčešće spomeničkog tipa. U turističke atraktivnosti Kantona Sarajevo se ubrajaju i elementi individualnih spomenika prirode koji imaju višestruki karakter prirodnog naslijeđa, među kojima su najčešća geološko-geomorfološko-hidrološka kombinacija komponenti prirodne sredine. U ovaj tip prirodnog naslijeđe se također ubrajaju i svi raritetni oblici florne komponente kao što su parkovi i rezervati šuma, pojedinačna stabla, drvoredi, parkovi i slično.

Vegetaciju Kantona Sarajevo čine sve biljne zajednice (fitocenoze) koje su rasprostranjene na ovom prostoru. Ne postoje precizni podaci, ali se na osnovu rezultata dosadašnjih istraživanja može procijeniti da na području Kantona Sarajevo postoji oko 300 osnovnih fitocenoloških jedinica

(asocijacija) raspoređenih u oko 80 vegetacijskih sveza, 50 redova i oko 30 klasa. Ovi podaci ukazuju na izuzetno visok stupanj bogatstva i raznolikosti biljnog svijeta na ovom području. Veliki broj biljnih vrsta i njihovih zajednica su endemične za Bosnu i Hercegovinu, kao što su *Lilium bosniacum*, *Crepis bosniaca*, *Iris bosniaca*, *Orchis bosniaca* i druge.

Faunistički diverzitet Kantona Sarajevo je također iznimno razvijen. Posebno turistički atraktivan je diverzitet faune sisara među kojima su najznačajnije vrste: Smeđi medvjed (*Ursus arctos*), Sivi vuk (*Canis lupus*), Europska divlja mačka (*Felis silvestris silvestris*), Divokoza (*Rupicapra rupicapra*), Jelen (*Cervus elaphus*), Jelen lopatar (*Dama dama*), Lisica (*Vulpes vulpes*), Lasica (*Mustela putorius*), Riječna vidra (*Lutra lutra*), Zec (*Lepus europaeus*), Kuna zlatica (*Martes martes*), Kuna bjelica (*Martes foina*) i druge.

Novija istraživanja avifaune koja su vršena u toku perioda jesenjih migracija su pokazala da se na području Sarajevskog polja gnijezdi 26 vrsta ptica. Na ovom području se javljaju i relativno velika jata (20 – 30 jedinki) galeba (*Larus ridibundus*) i male bijele čaplje (*Egretta garzetta*) koje su ugrožene vrste. Veliku grupu ptica čine stanaice, odnosno vrste koje se za vrijeme cijele godine zadržavaju na svojim staništima. Na prostoru Igmana i Bjelašnice konstatovane su 33 porodice i 71 vrsta ptica.

Diverzitetu ihtiofaune Kantona Sarajevo pripadaju 54 (pod) vrste iz 36 rodova i 13 familija. Najbogatiji generički i specijski biodiverzitet je u familiji Ciprinidae (21 rod – 36 vrsta), a zatim u familiji Salmonidae (pet vrsta iz četiri roda). Sa više nego jednom vrstom predstavljene su još familije Percidae (četiri roda i pet vrsta), Cobitidae (dva roda i tri vrste). Tome treba dodati i pet alohtonih vrsta koje potiču iz ostalih euroazijskih i američkih voda.

U Kantonu Sarajevo je u posljednjih dvadeset godina uspostavljeno više zaštićenih područja. Njihova kategorizacija je definirana spram smjernica i principa koje je odredila Međunarodna unija za konzervaciju prirode (International Union for Conservation of Nature - IUCN).

Uvažavajući navedenu kategorizaciju, na prostoru Kantona Sarajevo su uspostavljena ukupno četiri zaštićena područja prirode, i to: ZP “Skakavac“ – spomenik prirode (kategorija III), ZP “Vrelo Bosne“ -

spomenik prirode (kategorija III), ZP "Bijambare" – zaštićeni pejzaž (kategorija V) i ZP "Trebević" – zaštićeni pejzaž (kategorija V).

Prema podacima iz Tabele 4. ukupna površina koju zauzimaju navedena četiri područja iznosi 2.434,5 ha, što je manje od 2% od ukupne površine Kantona. Svako od navedenih područja ima svoje posebne specifičnosti u oblasti fizičkogeografskog i biološkog diverziteta koje predstavljaju osnovu za razvoj različitih oblika turizma, posebno ekoturizma.

**Tabela 4.** Zaštićena područja Kantona Sarajevo

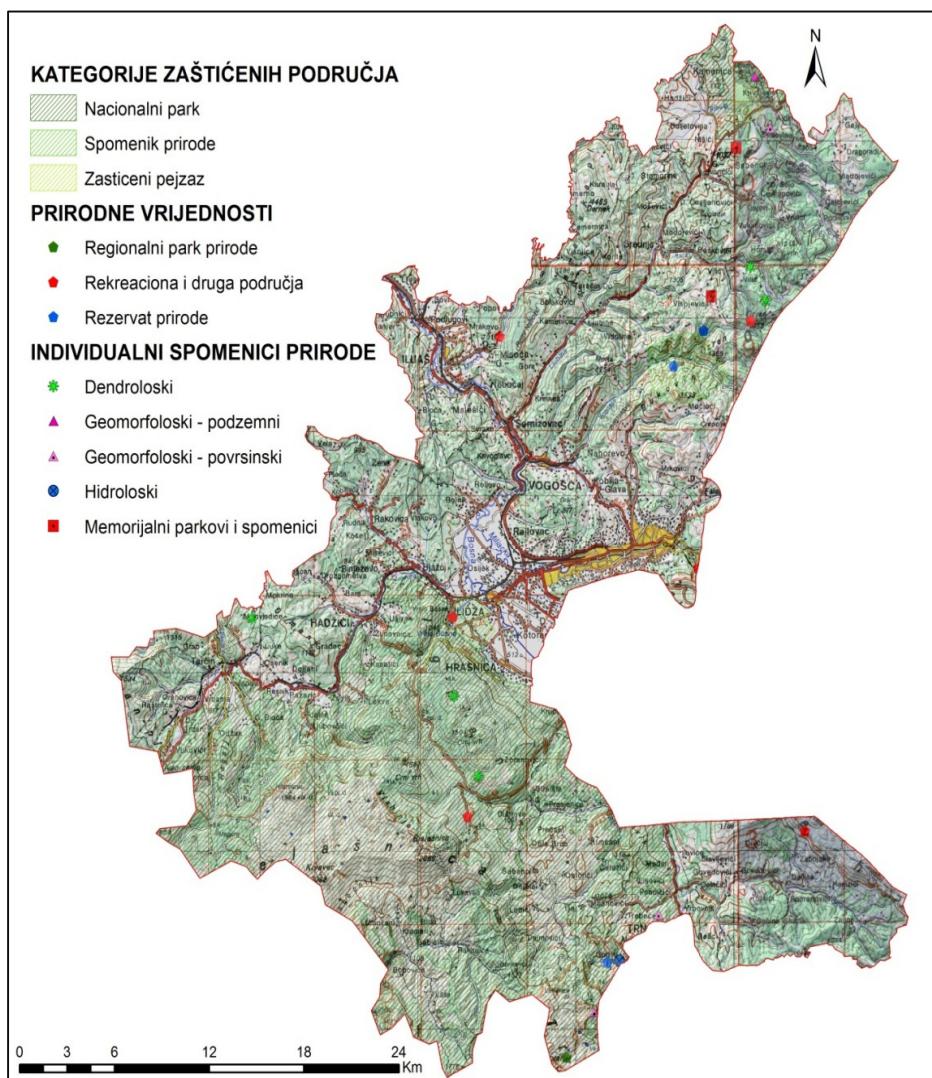
R.br.	Naziv	Kategorija	P (ha)	Udio (%)
1.	ZP Skakavac	Spomenik prirode	1.434,2	<b>1,12</b>
2.	ZP Vrelo Bosne	Spomenik prirode	630,0	<b>0,55</b>
3.	ZP Bijambare	Zaštićeni pejzaž	370,3	<b>0,29</b>
4.	ZP Trebević	Zaštićeni pejzaž	350,0	<b>0,27</b>
5.	PZP Bentbaša	Zaštićeni pejzaž	147,7	<b>0,12</b>
6.	ZP Igman i Bjelašnica	Nacionalni park	37.100,0	<b>29,14</b>
Ukupno zaštićena područja:			<b>2.434,5</b>	1,9
Ukupno zaštićena i područja u proceduri zaštite:			<b>40.032,2</b>	31,5
<b>Ukupno:</b>			<b>127.300,0</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Monografija prirodno naslijeđe Kantona Sarajevo. *Privedili autori.*

Pored njih, prirodne i posebno turističke vrijednosti imaju južni dijelovi Kantona na području Igmana i Bjelašnice, Trebevića, Treskavice i Jahorine (Karta 1.) sa brojnim individualnim spomeničkim vrijednostima koji imaju vrlo visoku turističku atraktivnost. Na području Igmana i Bjelašnice je predviđena uspostava zaštićenog područja kategorije II - nacionalni park, čiji bi prostorni obuhvat obuhvatio planinska područja u južnom dijelu Kantona. Također je u proceduri i zaštita šireg i turistički vrlo atraktivnog područja Bentbaše kao zaštićenog pejzaža (IUCN kategorija V).

Prema podacima iz adekvatnih planskih dokumenata i na osnovu rezultata autorskih terenskih istraživanja kulturno-historijsko naslijeđe Kantona je iznimno raznovrsno i odraz je vrlo dinamičnih historijsko-geografskih dešavanja u široj regiji. Kulturno-historijsko naslijeđe Kantona čini zbir graditeljske i prirodne baštine evidentirane i registrirane od strane nadležnih kantonalnih institucija a prije svih od strane Kantonalnog zavoda za zaštitu kulturno-historijskog i prirodnog naslijeđa Sarajevo.

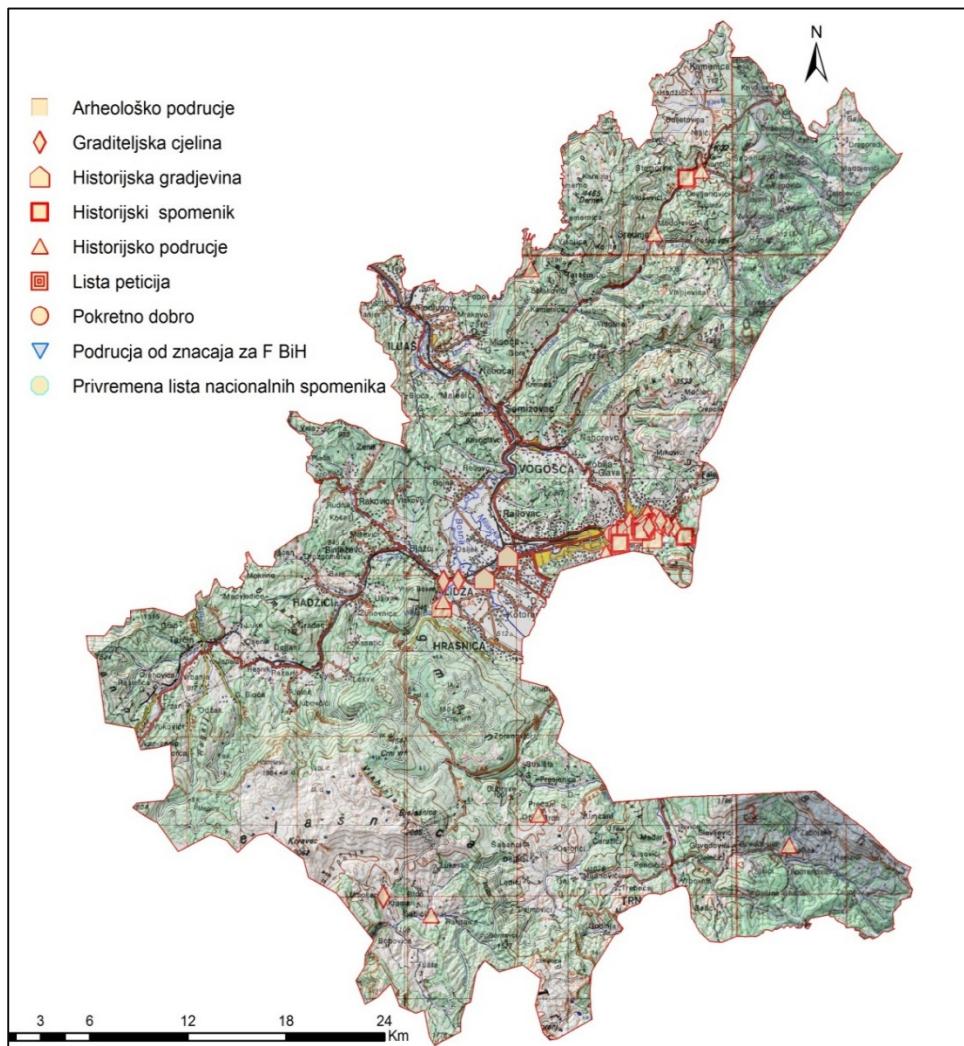
**Karta 1.** Prirodno naslijeđe Kantona Sarajevo



Izvor: Autori.

Registrar dostupnih podataka je proširen i adekvatno analiziran u toku terenskih istraživanja koja su osim tekstualnih opisa spomeničkih vrijednosti na određenim geografskim lokalitetima uključila i kreiranje prateće foto dokumentacije i GIS baze podataka.

**Karta 2.** Kulturno-historijsko naslijeđe Kantona Sarajevo



Izvor: Autori.

Shodno istaknutom na području Kantona Sarajevo mogu se izdvojiti sljedeće kategorije kulturno-historijskog naslijeđa koje istovremeno imaju i turističku vrijednost:

- Historijsko- memorijalni kompleksi i spomen obilježja,
- Naseljena područja/cjeline,
- Arheološke zone i područja,
- Pojedinačni objekti graditeljskog naslijeđa,
- Fortifikacione cjeline i vojna arhitektura,

- Objekti stambene arhitekture,
- Javni i privredni objekti,
- Objekti sakralne arhitekture i groblja.

Generalno se može konstatirati da velik broj različitih objekata kulturno-historijskog naslijeđa nije ili je samo djelimično prilagođen za turističke posjete što predstavlja poseban nedostatak u organizaciji cjelokupne turističke ponude Kantona Sarajevo. Konkretnije, prema sumarnim pokazateljima na području kantona Sarajevo prema navedenim kategorijama kulturno-historijskog i graditeljskog naslijeđa postoji više desetina registrovanih od strane nadležnih kantonalnih agencija (Tabela 5.).

**Tabela 5.** Sumarni pokazatelji prema kategorijama kulturno-historijskog i graditeljskog naslijeđa na području Kantona Sarajevo.

R. br.	Vrste objekata	P (ha)	Evidentirano	Zaštićeno	Udio (%)
1	Historijsko-memorijalni kompleksi i objekti	81	63	18	22,2
2	Arheoliški lokaliteti	88	87	1	1,1
3	Naseljena područja/cjeline	141	76	65	46,1
4	Pojedinačni objekti (stambeni, javni, privredni, vojni)	292	236	56	19,2
5	Sakralni objekti	109	82	27	24,8
6	Nekropole i groblja	228	219	9	3,9
7	Cjeline prirodnog naslijeđa	52078		1804 ha	1,42

Izvor: Prostorni plan Federacije Bosne i Hercegovine. *Priredili autori.*

Veći broj objekata sa liste kulturno-historijskog naslijeđa Kantona Sarajevo evidentiran je i na listi kulturno-historijskog naslijeđa kao objekati od nacionalnog značaja što predstavlja iznimnu vrijednost i odličnu osnovu za razvoj različitih oblika turizma koji su bazirani na individualnim ili posjetama malih grupa turista koje su uobičajeno finansijski vrlo efikasne.

## OSNOVNE KARAKTERISTIKE SAVREMENOG TURISTIČKOG RAZVOJA KANTONA SARAJEVO

Savremeni razvoj turizma na području Kantona Sarajevo odraz je njegovih postojećih prirodnih i društvenih potencijala koji predstavljaju turističku destinacionu osnovu. U odnosu na istaknute podatke može se konstatovati da Kanton Sarajevo ima izuzetne pretpostavke za razvoj praktično svih

oblika turizma što omogućava organizaciju turističke sezone tokom cijele godine. U suštini radi se o svim vrstama rekreativnog i izletničkog turizma koji ostvaruju domaći i inostrani turisti. Uobičajeno je da ovi oblici turizma imaju elemente masovnog turizma, s obzirom da se radi o posjetama koje su više vezane za kraće boravke većeg broja posjetilaca atraktivnijim turističkim destinacijama u periodu slobodnog vremena (posebno tokom vikenda). Pored ponude bazirane na navedenim prirodnim i društvenim atraktivnostima u Kantonu Sarajevo, moguća je organizacija dodatnih ponuda kroz različite alternativne oblike turizma, koji se baziraju na profiliranju turističke ponude za određene grupe turista sa određenim zahtjevima. U takve oblike turizma se mogu uvrstiti: naučni, edukativni, eko, ruralni, vjerski, planinarski, alpinistički, avanturistički, sportski, ekspediciji i slični oblici turizma. Navedena ponuda je prilagođena za manje grupe turista čija posjeta je motivirana određenim zahtjevima koji se odnose na svrhu i sadržaj dolaska na određenu destinaciju. Uobičajeno je da su ovakve vrste posjeta znatno prihvatljivije, s obzirom da su finansijski skuplje a organizacijski manje zahtjevne.

Poseban značaj u savremenom turističkom razvoju Kantona Sarajevo ima turistička infrastruktura, čiji sadržaji uključuju smještajnu, ugostiteljsku, servisnu, transportnu, komunalnu i drugu infrastrukturu potrebnu za održivi razvoj turizma. S obzirom na postojeće podatke može se konstatovati da Kanton Sarajevo ima zadovoljavajuću kapacitativnost turističke infrastrukture u uvjetima postojeće turističke ponude i potražnje. Konkretnije prema statističkim podacima Federalne agencije za statistiku i nadležnih kantonalnih agencija Kanton Sarajevo je tokom 2014.godine posjetilo oko 301,3 hiljade turista (Tabela 6.)

**Tabela 6.** Osnovni pokazatelji turističkog prometa na području Kantona Sarajevo, u periodu 2010. – 2014.

Godina	Turistički dolasci			Turistička noćenja		
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
2011.	225.644	47.543	178.101	427.208	88.838	338.370
2012.	268.673	56.922	211.751	512.434	103.955	408.439
2013.	318.473	52.333	366.140	618.707	101.056	517.651
2014.	301.319	48.276	253.043	579.553	90.774	468.779

Izvor: Federalni zavod za statistiku. *Priredili autori.*

U strukturi dolazaka tokom 2014. godine strani turisti su učestvovali sa oko 84 %, dok na dolaske u određenu destinaciju domaćih turista otpada nešto više od 16 %. Navedeni odnos pokazuje da je uloga međunarodnih

turista u ukupnom turističkom privređivanju višestruko značajnija i daleko nadmašuje finansijske efekte koje ostvaruju domaći turisti. U strukturi boravka na nivou ostvarenih dolazaka turista izrazito najveći udio ostvaruju hoteli i slični smještajni objekti koji su tokom 2014.godine učestvovali sa preko 95,3 %, dok su svi ostali smještajni kapaciteti učestvovali sa manje od 5 % (Tabela 7.). Na osnovu ovakve strukture može se zaključiti da međunarodni turisti ostvaruju planske posjete koje su realizirane preko određenih turoperatera.

**Tabela 7.** Ostvareni dolasci i noćenja turista u Kantonu Sarajevo prema vrsti smještaja, u periodu 2010. – 2014.

Smještaj	Dolasci turista				
	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
<b>Hoteli i sličan smještaj</b>	194.539	217.452	258.957	306.045	287.306
<b>Pansioni i ostali smještaj</b>	2.992	1.762	1.455	4.589	7.787
<b>Ostalo</b>	7.861	6.430	8.261	7.839	6.226
<b>Ukupno:</b>	<b>205.392</b>	<b>225.644</b>	<b>268.673</b>	<b>318.473</b>	<b>301.319</b>
Smještaj	Noćenja turista				
	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
<b>Hoteli i sličan smještaj</b>	360.300	410.061	495.432	595.807	552.528
<b>Pansioni i ostali smještaj</b>	6.781	3.853	2.994	9.023	16.614
<b>Ostalo</b>	17.896	13.294	14.008	13.877	10.411
<b>Ukupno:</b>	<b>384.977</b>	<b>427.208</b>	<b>512.434</b>	<b>618.707</b>	<b>579.553</b>

Izvor: Federalni zavod za statistiku. *Priredili autori.*

Slično kao i u prethodnom i u ovom slučaju međunarodni turisti su ostvarili najznačajniji udio u hotelskom i svim drugim vrstama smještaja. Na nivou hotelskih smještajnih kapaciteta dominantnu ulogu također imaju međunarodni turisti sa ostvarenih oko 95,3 % od ukupnog broja ostvarenih noćenja turista tokom 2014.godine. Navedeni podaci također indiciraju na trend blagog rasta ukupnog broja ostvarenih noćenja, sa prosječnom međugodišnjom stopom porasta od oko 1,2 %. Važan pokazatelj turističke infrastrukturne opremljenosti predstavlja ukupan broj ležajeva koji su dostupni za smještaj turista. U Kantonu Sarajevo u ukupnom broju ležajeva je zabilježeno blago variranje sa praktično nultom stopom međugodišnje promjene u analiziranom periodu. Najveći broj ležajeva u analiziranom periodu je registriran u 2014.godini (7.554) dok je u 2012.godini zabilježen pad za oko -1,5 %. U strukturi međunarodnih turista najveći broj dolazaka je registrovan iz ukupno 20 zemalja iz regije i svijeta. Oni su tokom 2014. godine ostvarili oko 76,5 % od ukupnog broja dolazaka, odnosno sve ostale zemlje su ostvarile nešto manje od 23,5 % (Tabela 8.).

**Tabela 8.** Ostvareni dolasci i noćenja turista u Kantonu Sarajevo prema zemljama porijekla (period: 2010. – 2014.)

Zemlja	Dolasci turista					Noćenja turista				
	2010.	2011.	2012	2013.	2014.	2010.	2011.	2012	2013.	2014.
Hrvatska	27.066	32.755	36.045	43.466	35.301	45.199	55.080	60.859	74.077	60.491
Slovenija	20.251	18.849	19.186	20.786	17.341	29.616	28.320	29.849	34.037	27.532
Srbija	9.529	10.488	12.474	15.182	11.950	17.675	20.236	22.695	26.914	22.694
Crna Gora	2.256	2.638	2.994	3.846	3.962	4.034	4.732	6.016	7.345	7.115
Austrija	6.768	6.904	7.475	8.473	8.364	10.316	10.610	11.849	13.976	14.269
Belgija	993	914	1.179	1.437	1.654	2.329	2.041	2.600	3.130	3.812
Danska	965	820	930	1.435	1.164	2.491	2.275	2.209	4.162	3.163
Francuska	4.413	4.280	4.682	4.884	4.873	7.564	7.215	8.442	8.987	9.427
Holandija	2.959	2.846	2.943	3.562	3.201	7.240	6.379	6.414	8.059	7.426
Italija	6.846	7.109	8.383	9.010	8.459	12.430	13.431	17.227	17.050	16.335
Mađarska	2.375	2.448	2.873	3.518	3.225	4.470	4.555	4.699	6.622	5.306
Njemačka	7.403	8.285	9.298	9.798	10.791	15.265	16.489	17.929	19.475	22.235
Juž. Koreja	-	-	-	-	15.868	-	-	-	-	17.573
V. Britanija	3.250	3.680	3.896	5.032	5.188	6.976	7.971	8.214	11.101	11.416
Japan	2.637	2.426	2.808	2.261	2.738	3.770	3.524	4.124	3.713	4.376
SAD	5.388	5.646	6.559	6.737	8.721	16.181	14.576	14.649	15.975	21.711
Makedonija	2.098	2.897	2.321	3.415	2.570	4.423	6.460	5.186	6.856	5.518
Švedska	2.004	2.221	2.321	3.548	4.148	5.450	5.120	5.186	8.525	9.611
Turska	21.086	23.024	29.194	48.827	37.623	39.525	44.338	52.533	94.552	67.247
Kuvajt	-	-	-	-	6.505	-	-	-	-	25.907
Ostale	31.374	37.871	56.190	69.923	59.397	67.055	85.018	127.759	153.095	85.615
<b>Ukupno:</b>	<b>160.888</b>	<b>178.101</b>	<b>211.751</b>	<b>266.140</b>	<b>253.043</b>	<b>304.546</b>	<b>338.370</b>	<b>408.439</b>	<b>517.651</b>	<b>468.779</b>

Izvor: Federalni zavod za statistiku. *Priredili autori.*

Najznačajniji udio u ukupnom broju međunarodnih turista su ostvarili turisti iz Turske sa oko 14,9 %, zatim iz Hrvatske – 14,0 %, Slovenije – 6,9 %, Južne Koreje – 6,3 % i Srbije – 5,8 %. Druge važnije zemlje iz kojih dolaze međunarodni turisti su još i Njemačka, Austrija, Italija i SAD. Ista analiza može se izvršiti i prema ukupnom broju noćenja tokom 2014. godini, ostvarenih od strane međunarodnih turista (Tabela 5.). Slično kao i prethodnom slučaju najveći turistički promet na nivou ukupnog broja noćenja su ostvarili turisti iz Turske sa oko 14,3 %, zatim Hrvatske - 12,9 %, Slovenije – 5,9 % i Srbije – 4,8 %. Značajno učeće u ukupnom broju noćenja ostvarili su još i turisti iz Njemačke, Južne Koreje, Austrija, Italija, Kuvajta i SAD.

## ZAKLJUČAK

Shodno istaknutim činjenicama može se konstatirati da i Bosna i Hercegovina i Kanton Sarajevo imaju sve pozitivne prepostavke za intenziviran razvoj turizma. Turistički potencijali su bazirani na iznimno raznovrsnom prirodnom diverzitetu i bogatom kulturno-historijskom naslijeđu u kombinaciji sa savremenim kulturnim dešavanjima. Poseban poticaj intenzivnjem razvoju turizma na području Kantona Sarajevo ima

razvijena turistička infrastruktura i suprastruktura kao i različite prateće djelatnosti i sadržaji koji predstavljaju dodatni potencijal za proširenje turističke ponude i povećanju dužine boravka turista. Kanton Sarajevo shodno iizraženoj raznovrsnosti turističkih atraktivnosti i ostvarenom turističkom prometu ima funkciju centralne turističke destinacije na nivou Bosne i Hercegovine i šire regije i ima sve potrebne pretpostavke da se prihodi od turizma u bliskoj budućnosti višestruko povećaju.

U svrhu intenzivnog i održivog razvoja turizma na nivou Bosne i Hercegovine bit će neophodno da se razvije više inovativnih koncepata kojima će se potaknuti poduzetništvo i inovacije, te razvijati dodatne mogućnosti za ulaganja u turističke destinacije i razvoj novih turističkih proizvoda.

Važan segment u unapređenju savremene turističke ponude predstavlja povećanje mobilnosti turista koji posjećuju različite destinacije u Bosni i Hercegovini posebno kroz kvalitetniju prezentaciju dodatnih turističkih atraktivnosti u drugim turističkim destinacijama, poboljšanje saobraćajne dostupnosti turističkih destinacija kao i kroz razvoj dodatne turističke infrastrukture i suprastrukture u istim.

## LITERATURA

- Bešlagić, Š. (1967). Trnovo, Srednjovjekovni nadgrobni spomenici. Naše starine“ XI, 101-135. Sarajevo.
- Bešlagić, Š. (1971). Stećci, kataloško-topografski pregled, Sarajevo.
- Bešlagić, Š. (1982). Stećci-kultura i umjetnost, Sarajevo.
- Bešlagić, Š. (2004). Leksikon stećaka. Svjetlost, Sarajevo.
- Dobre, R.; Župan Rusković, P.; Čiviljak, M. (2004). Menadžment turističke destinacije, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik.
- Dokumentacija Zavoda za zaštitu kulturno-historijskog i prirodnog naslijeđa. Sarajevo, 2003.
- Dugoročni društveni plan grada Sarajeva za period od 1986. do 2000. godine (1987). Kulturno-istorijsko i prirodno nasljeđe za područje urbanističkog plana Trnova, Gradska zavod za zaštitu i korišćenje kulturno-istorijskog i prirodnog naslijeđa, Sarajevo.
- Đug, S., Drešković, N, Hamzić, A. (2008). Prirodno nasljeđe Kantona Sarajevo. Naučna monografija. Arc Design. Sarajevo.

Grupa autora (1980). Prostorni plan Bosne i Hercegovine, faza b – valorizacija, prirodne i kulturno-historijske vrijednosti. Sarajevo: Institut za arhitekturu, urbanizam i prostorno planiranje Arhitektonskog fakulteta u Sarajevu i Urbanistički zavod za Bosnu i Hercegovinu Sarajevo, 1980.

Grupa autora (1987). Umjetnost Bosne i Hercegovine. Svjetlost, Sarajevo.

Jović, S.G., Popović, B.I. (2005.). Spatial planning of tourism, Zbornik: Geografskata nauka i predizvicitate na XXI vek. Makedonsko geografsko društvo, Skopje.

Kovačević-Kojić, D.(1978).Gradska naselja srednjevjekovne bosanske države. IP Veselin Masleša. Sarajevo.

Kušen, E. (2002.). Turistička atrakcijska osnova. Institut za turizam, Zagreb.

Vego, M. (1957). Naselja bosanske srednjevjekovne države, Svjetlost, Sarajevo.

# KONSISTENTNOST PROIZVODA TURISTIČNE DESTINACIJE

**Dr. Gorazd Sedmak**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica  
E-mail: gorazd.sedmak@fts.upr.si

## POVZETEK

Konsistentnost proizvoda turistične destinacije je v strokovni literaturi pogosto omenjana kot pogoj za učinkovito uveljavljanje trženjske znamke in pomemben dejavnik konkurenčnosti. Kljub temu pa je konkretnih raziskav o vlogi konsistentnosti v destinacijskem managementu in dejanskih posledicah nekonsistentne ponudbe zelo malo, pa še te se lotevajo problematike parcialno. V prispevku je najprej podan pregled različnih vidikov obravnave (ne)konsistentnosti v turistični ponudbi na ravni destinacije, nato pa rezultati kvalitativne raziskave o vlogi konsistentnosti v destinacijskem managementu. Ti kažejo, da je konsistentnost ponudbe strateški dejavnik konkurenčnosti destinacije, ki pa je pri turistih, pa tudi turističnih ponudnikih, le redko ozaveščen. Odsotnost konsistentnosti se kaže v zmedi in razočaranju turistov ter posledično upadu obiska oz. izgubi zahtevnejših gostov.

**Ključne besede:** *turistični proizvod, konsistentnost, turistična destinacija, strateški management*

## UVOD

### Turistični proizvod

Turistični proizvod za razliko od »klasičnih« industrijskih proizvodov nima enoznačne definicije. Lahko ga obravnavamo z zornega kota ponudbe ali z zornega kota povpraševanja (Mihalič, 1999). V prvem primeru gre za določeno storitev ali izdelek posameznega ponudnika, npr. nočitev, obrok, ogled razstave, izlet ipd. S stališča turista gre v tem primeru za delno izkušnjo na turističnem potovanju, ki jo ta doživi/kupi pri enemu ponudniku. Z vidika turista je celoten turistični proizvod celotno doživetje, ki ga doživi od trenutka, ko zapusti kraj stalnega bivališča, do trenutka, ko se vanj vrne (Burkart, Medlik, 1975, str. 132). Turist dejansko vrednoti svoj dopust kot celoto, za katero je moral odšteti določeno vsoto denarja in za katero je potrošil določen čas. Jafari

(1994, str. 4) govori o turističnem proizvodu kot o "košarici" izbranih dobrin, med katere spadajo tako privlačnosti in ambient kot vsi izdelki in storitve, ki omogočajo bivanje turista v destinaciji. Pri tem odmisli pot do destinacije in nazaj in praktično enači turistični proizvod in destinacijo. Hkrati pa poudarja, da je za lažjo analizo smiselno ločevati košarico samo, s čimer ima v mislih infrastrukturo, od njene vsebine, t. j. storitev in doživetij.

Turistična destinacija je torej z vidika povpraševanja prostorsko in vsebinsko zaokrožen sklop proizvodov, storitev in drugih za turiste pomembnih resursov – to je t.i. ITP (integralni turistični proizvod), ki omogoča turistom celovito turistično doživetje (Konecnik, Gartner, 2007; Murphy, Pritchard, Smith, 2000). S ponudbene strani lahko turistično destinacijo razumemo kot prostorsko omejeno konkurenčno enoto (Bieger, 2000), ki je lahko omejena fizično, politično ali tržno (Kotler, Bowen, Makens, 1999, 648). Ritchie in Crouch (2000, 1) menita, da je destinacija najpomembnejša raven konkurenčnosti v turizmu. Njeno konkurenčno sposobnost določajo: osnovni pogoji za turistično dejavnost, kot so splošna in turistična infrastruktura, dostop itd., privlačnosti, destinacijski management, politika, načrtovanje in razvoj destinacije ter drugi dejavniki, kot so lokacija, cene, varnost, imidž idr. (Ritchie, Crouch in Hudson, 2001, str. 2).

Murphy, Pritchard in Smith (2000) vidijo posrečeno analogijo med turistično destinacijo in trgovino, ki nudi na omejenem prostoru vrsto različnih proizvodov, med katerimi kupec – v primeru destinacije turist – izbira. Čeprav različni kupci ne kupujejo enakih artiklov (in seveda ne vseh), so nekatere značilnosti trgovine, kot so imidž, urejenost, širina izbire, raven cen itd., pomembne za vse. Podobno kot v trgovini kupci sooblikujejo ambient trgovine, tudi turisti v destinaciji sooblikujejo turistično destinacijo in njen doživljanje za ostale turiste (Swarbrooke, 2002, str. 43).

V destinaciji nudi turistom svoje proizvode več bolj ali manj samostojnih podjetij. Tista, katerih dejavnosti se pokrivajo, so med seboj načeloma v konkurenčnem odnosu, ostala pa predstavljajo ponudnike komplementarnih proizvodov. Kljub temu, da posamezna podjetja – za turiste ponudniki delnih turističnih proizvodov poslujejo samostojno, je njihova uspešnost v veliki meri pogojena z značilnostmi in delovanjem ostalih ponudnikov in destinacije kot celote. V kolikor ponudba delnih proizvodov v destinaciji ni uravnovešena, konsistentna in pravilno predstavljena, še tako dobro delo posameznega podjetja ne zagotavlja uspešnosti. Strateški razvoj,

pozicioniranje, koordinacija, promocija in druge dejavnosti, ki so skupnega pomena, se zato običajno poverijo neki organizaciji, ki izvaja destinacijski management, t. i. DMO – *destination management organization* (Ritchie in Crouch, 2000, str. 2). Turistični proizvod destinacije poleg podjetij in organizacije, ki izvaja destinacijski management, (ponekod) zavestno sooblikujejo tudi razne neprofitne organizacije (civilna združenja), zbornice in politične oblasti (Cooper, Fletcher, Gilbert, Wanhill, 1998, str. 113). Organiziranost in sestava DMO ključno vplivata na njeno vlogo in vpliv pri razvoju in vodenju turistične destinacije, kakor tudi na njeno učinkovitost. Prakse v svetu so zelo raznolike – pogosto je destinacijski management izključno v domeni javnega sektorja, drugod izvaja to funkcijo eno ali več turističnih podjetij, optimalno pa je, da je to poverjeno organizaciji, v katero so vključeni vsi ključni deležniki.

Hall (2000, str. 162) opozarja, da je bistvena razlika med "običajnimi proizvodi" in turistično destinacijo v tem, da je destinacija kraj, kjer ljudje – domačini živijo in delajo, zaradi česar je vedno prisotna določena kompleksnost odnosov, ki otežujejo vodenje destinacije. Pa tudi sicer DMO deluje znotraj širšega družbenega in naravnega okvira, ki ključno določa konkurenčnost in uspešnost destinacije, in na katerega ne more vplivati (npr. klimatske spremembe, ekonomske in politične razmere itd.).

### **Pomen konsistentnosti destinacije**

Splošne definicije konsistentnosti in tiste s področja logike govorijo o odsotnosti notranje kontradiktornosti (Tarski, 1995; Tryfona, Egenhofer, 1997). V produktnem managementu je konsistentnost definirana kot "dogovorjena ali logična usklajenost med deli celote" (Roget's, 1995; <http://www.thefreedictionary.com>). Ta celota se v primeru turistične destinacije ne nanaša le na fizične značilnosti, pač pa tudi na promocijske aktivnosti, cenovno politiko, različne segmente obiskovalcev itd. Moteče kontradiktornosti, ki kazijo smiselnost slike, podobo destinacije, se lahko pojavijo tako med elementi iste vrste (npr. vsebinami različnih prireditev) kot med različnimi elementi (npr. naravnim okoljem in tipom arhitekture).

Kljub temu da DMO nima nadzora nad vsemi elementi ITP (Laws, Scott, Parfitt, 2002), sta za uspešnost in jasno tržno pozicijo destinacije izredno pomembni notranja konsistentnost ITP in kompatibilnost dejavnikov konkurenčnosti (Blain, Levy, Brent Ritchie, 2005; Zang, Murphy, 2009). V znanstveni literaturi s področja turizma je pomen konsistentnosti najpogosteje poudarjen pri izgradnji in implementaciji destinacijske trženjske znamke, t. i. *branda* (Blain, Levy, Brent Ritchie, 2005;

Blackwell, Miniard, Engel, 2001). Trženjska znamka destinacije je ime, simbol, logo in/ali kakšen drugi prikaz, ki destinacijo identificira in diferencira. Sporočati mora obljubo o prijetni izkušnji, ki si jo bodo turisti zapomnili in jo asocirali na to destinacijo. Omogočati mora tudi spodbujanje in utrjevanje prijetnih spominov po koncu potovanja, predvsem pa mora biti poštena in ne zavajajoča. V procesu trženja ima kakovostna in prepoznavna trženjska znamka izreden pomen in moč. Elemente, ki določajo trženjsko znamko, lahko delimo na tiste, ki predstavljajo funkcionalni vidik izkušnje (kakovost nastanitve, označbe, cene itd.) in tiste, ki predstavljajo njen čustveni vidik (narava, mir, kultura ... ). V kolikor ti elementi niso smiselnost usklajeni oz. so v protislovju, je trženjsko znamko izredni težko oblikovati in uporabljati. Konsistenten ITP omogoča tudi jasno definirano tržno pozicijo in imidž destinacije (Blain, Levy, Brent Ritchie, 2005; Echter, Ritchie, 1991), kar je pomembno z vidika identifikacije oz. izbire ciljnih segmentov obiskovalcev ter učinkovito trženjsko komuniciranje.

Posledično konsistentnost pomembno določa percipirano kakovost posamezne storitve ali izkušnje na ravni destinacije (Kelly, McGowen 2011; Miyazaki et al., 2005; Park et al., 1991; Sedmak, 2006). Na področju spremljanja kakovosti storitev poznamo več modelov, najpogosteje pa je uporabljen SERVQUAL model. Ta je znan tudi pod imenom "model razkorakov" ali "model vrzeli" (Zeithaml, Bitner, 2000). Njegovi avtorici percipirano kakovost storitve definirata kot odsotnost vrzeli med potrošnikovim pričakovanjem in percepcijo prejete storitve. Da pa do te vrzeli ne pride, mora biti v prvem koraku s strani ponudnika/destinacije skozi trženjsko znamko in promocijo realno oblikovano pričakovanje kupca, kar je praktično nemogoče, če ponudba destinacije ne tvori neke smiselne celote.

Kuznesof, Tragear in Moxey (1997) poudarjajo še, da konsistentnost informacij oz. impulzov, ki so jim turisti izpostavljeni, pomembno vpliva na zaznavanje avtentičnosti izkušnje oz. destinacije, kar je za določene segmente turistov velikega pomena (Cohen, 1979).

Kljub očitno velikemu pomenu konsistentnosti turističnega proizvoda destinacije (Tosun, 2001), pa to področje praktično še ni bilo deležno resne in celovite znanstvene obravnave. Namen predstavljene raziskave je identificirati dejavnike in dejanski pomen konsistentnosti ITP v praksi in izluščiti tiste elemente in vsebine, ki najbolj vplivajo na uspešnost destinacije.

## RAZISKA VA

### Metodologija

Metoda raziskave je bil kvalitativni intervju z dvema izkušenima managerjema DMO relativno pomembnih turističnih destinacij v Sloveniji – prvi intervjuvanec (I1) deluje v okviru javnega sektorja na Obali, drugi (I2) pa je bil dolgoletni vodja zavoda za turizem na Gorenjskem. Intervjuji so bili opravljeni osebno v letu 2013. Intervjuvancema smo postavili sedem vodilnih vprašanj, ki smo jih oblikovali na osnovi poudarkov v literaturi, v kateri se omenja problematika konsistentnosti v turizmu, ter definicij konsistentnosti. V nadaljevanju so podani ključni poudarki iz odgovorov po posameznih vprašanjih.

### Rezultati

#### 1. Kako razumete konsistentnost destinacijskega proizvoda?

O konsistentnosti turistične ponudbe lahko govorimo, ko imajo ponudniki skupno usmeritev in delujejo skladno s strategijo oz. »sledijo rdeči niti«. Konsistentnost je tesno povezana s kakovostjo; ponudba ne sme nihat v izvedbi – v času ali med segmenti gostov. Posamezne vsebine/elementi ponudbe destinacije pa ne smejo biti kontradiktorne (I1). Pomembno je, da ponudniki sledijo nekim skupnim temeljnim vrednotam in opredelitvam pri razvoju turizma v destinaciji, ki jih je treba pravilno sporočati tudi potencialnim gostom in deležnikom na destinaciji (I2). Obljube, ki smo jo dali gostu s svojimi promocijskimi aktivnostmi in PR obvestili ter tržno znamko, moramo držati (I1, I2).

#### 2. Kakšen pomen po vašem mnenju pripisujejo turisti konsistentnosti?

Turisti v večini primerov ne razmišljajo (zavestno) o konsistentnosti ponudbe, imajo pa določena pričakovanja, ki jih sooblikuje promocija, ki jo izvaja destinacija (I1). Turist oz. gost zazna konsistentnost ponudbe posredno – kot profesionalnost in ta mu daje občutek, da destinaciji lahko zaupa (I2).

#### 3. Ali so v tem (pripisovanje pomena konsistentnosti) razlike med segmenti turistov in kakšne?

Medtem ko prvi intervjuvanec meni, da med segmenti ni velikih razlik glede pomena konsistentnosti (»je pa treba vsakemu segmentu skomunicirati ponudbo, ki je zanj najbolj zanimiva, da ne oblikujemo

napačnih pričakovanj«), drugi ocenjuje, da je konsistentnost pomembnejša za turiste, ki se večkrat vračajo v destinacijo in bolj zahtevne turiste – tiste, »ki vedo kaj si želijo oz. pričakujejo v destinaciji in so za to pripravljeni odšteti tudi nekaj več denarja. Za turiste pri katerih prevlada le cena, konsistentnost ponudbe ni tako pomembna«.

#### **4. Konsistentnost katerih elementov je najpomembnejša za splošni vtis skladnosti ponudbe?**

Za vtis konsistentnosti je najbolj pomembna je konsistentnost vsebine in odsotnost vrzeli v ponudbi destinacije (I1) in pa realno razmerje med cenovno ravnijo in kakovostjo ponudbe destinacije (I2).

#### **5. Kaj so glavne posledice/slabosti nekonsistentne ponudbe?**

Nekonsistentna ponudba povzroči pri obiskovalcih zmedo, včasih pa tudi razočaranje in posledično upad obiskovalcev (I1). Nastopi nezaupanje gosta do ponudbe v destinaciji. Neusklajenost se pozna tudi na kakovosti storitev in odnosu zaposlenih do gosta, pa tudi poslabšanih odnosih med turističnimi delavci (I2).

#### **6. Kdo je subjekt/organizacija, ki bi morala skrbeti za konsistentnost ponudbe na ravni destinacije?**

Smernice za konsistentno ponudbo na državni ravni mora podati NTO (nacionalna turistična organizacija), na nižjih ravneh destinacije pa se ta naloga preslika na LTO (lokalne turistične organizacije), ki morajo smernice prenesti naprej do vseh lokalnih turističnih subjektov. Ključno je, da »se turistični subjekti, tako turistične organizacije, kot hoteli in ponudniki turističnih doživetij, med seboj povezujejo in sodelujejo« (I1). Čeprav so DMO (na različnih ravneh) odgovorne za to, so v praksi velika turistična podjetja tista, ki samostojno oblikujejo svojo ponudbo in izvajajo svoje poslovne politike. DMO igra lahko pri tem pomembno povezovalno in informativno vlogo. Dobro je, če so čim bolj jasno opredeljeni in vsem sporočeni skupni cilji, ki naj bi jim vsi parterji v destinaciji sledili (I2).

#### **7. Kakšne so vloge in odnosi med posameznimi deležniki in elementi ponudbe destinacije glede konsistentnosti?**

DMO se mora v prvi vrsti zavedati pomembnosti konsistentnosti. Njena naloga je, da svojo vizijo prenese na turistične ponudnike, in da v celostno ponudbo logično vplete primarne privlačnosti ter dogodke in aktivnosti. Pomembno je, da skuša vse deležnike animirati in vključiti v svoje projekte, ki se iz leta v leta logično nadgrajujejo in dopolnjujejo (I1).

Medtem ko je promocijske aktivnosti do neke mere mogoče usklajevati, je nerealno pričakovati, da se bodo ponudniki odrekli samostojnim cenovnim politikam. Po drugi strani pa dobri zgledi vlečejo – če se neka odločitev izkaže za uspešno, ji bodo drugi sledili, kar naravno vodi v bolj konsistentno ponudbo. Ne gre tudi zanemarjati »mehkega« dela ponudbe, tj. odnosov, kreativnih rešitev, novih trendov itd., ki pomembno vplivajo na zaznavanje konsistentnosti (I2).

## RAZPRAVA IN ZAKLJUČEK

Sirgy in Su (2000) skladno s pristopom, da lahko tudi turističnim destinacijam pripisemo »osebnost«, menita, da turisti izbirajo in obiskujejo tiste destinacije, ki imajo osebnost skladno z njihovo lastno osebnostjo. Torej bodo npr. umirjeni turisti, ki ne marajo prehitrega ritma življenja in preobremenjenosti z informacijami/impulzi izbirali mirnejše destinacije, kjer ni gneče in obratno. Temu mora biti prilagojena tudi promocija in ustvarjanje realnih pričakovanj potencialnih obiskovalcev. Nekonsistentna ponudba destinacije v tem kontekstu daje vtis nejasne ali celo motene osebnosti, kar jo lahko dela odbijajočo. Pravzaprav veljajo tu enaka pravila kot pri medčloveških odnosih, pri katerih nekonsistentnost osebnostnih značilnosti in delovanja posameznika (ciljev, vrednot, odzivov itd.) ovira konstruktivne odnose med ljudmi.

Če se vrnemo k analogiji s trgovino (Murphy et al., 2000), lahko nekoliko karikirano ponazorimo učinek nekonsistentnosti nekako takole – v trgovini, kjer se prodaja tako cenena konfekcija kot obleke priznanih znamk vrhunskih modnih kreatorjev, bodo kupci verjetno zadržani pri nakupu dragih oblek, saj jih neobičajna kombinacija ponudbe navdaja z dvomi o avtentičnosti blaga. Podobno velja za primer, če bi bila trgovina z vrhunskim, dragim blagom locirana v siromašnem delu mesta. Pa še en primer: če kupimo relativno drag avtomobil z usnjениmi sedeži, bomo seveda pričakovali, da ima funkcionalne rešitve na primerni ravni, kot so npr. električno odpiranje oken. V nasprotnem bomo razočarani. Enak učinek ima odsotnost posameznih elementov ponudbe ali neposrečene kombinacije teh v turistični destinaciji.

Iz rezultatov pričujoče raziskave lahko razberemo, da je konsistentnost implicitno zelo pomemben dejavnik konkurenčnosti destinacije, ki pa je pri turistih, pa tudi turističnih ponudnikih, redko ozaveščen. Odsotnost konsistentnosti se kaže v zmedi, razočaranju in posledično negativni

besedi »od ust do ust« ter manjšemu obisku in izgubi »kakovostnejših« gostov. Gotovo pa je ozaveščena skrb za konsistentnost ponudbe ključna za DMO, ki mora skozi komunikacijske kanale internega trženja znati prepoznati interes, povezati, uskladiti, informirati in animirati ponudnike in druge deležnike, da delujejo v skupno smer.

Treba pa se je zavedati, da pomen konsistentnosti zagotovo ni enak za vse destinacije. Mesta kot turistične destinacije, ki so po svoji naravi in razvojni poti zelo različna od turističnih letovišč, imajo bistveno kompleksnejšo osebnost od slednjih. Zaradi tega turisti pričakujejo in laže tolerirajo določeno stopnjo nekonsistentnosti, vendar pa je treba kljub temu identificirati najbolj moteče dejavnike in jih poskušati odpraviti.

## LITERATURA

- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., Engel, J. F. (2001). Consumer Behavior. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Blain, C., Levy, E. S. and Brent Ritchie, J.R. (2005). Destination branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations, Journal of Travel Research (May), 328-338.
- Blain, C., Levy, E. S. and Brent Ritchie, J.R. (2005). Destination branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations, Journal of Travel Research (May), 328-338.
- Burkart, A. J., Medlik, S. (1975)The Management of Tourism. London: Heinemann.
- Cohen, E. (1979). A Phenomenology of Tourist Experiences, Sociology 13(179–201)
- Cooper. C., Fletcher, J., Gilbert, D., Wanhill, S. (1998). Tourism - Principles and Practise, 2nd ed. New York: Longman.
- Echter C.M., Ritchie, J.R.B. (1991). The meaning and measurement of destination image, Journal of Travel Studies, 2(2), 2-12.
- Jafari, J. (1994). Structure of tourism: three integrated models. Witt Stephen F., Moutinho Luiz eds.: Tourism Marketing and Management Handbook 2. ed. (str. 1-7). New York, Prentice Hall.
- Hall, C., M. (2000). Tourism planning: policies, processes and relationships. London: Prentice Hall.
- Kelly, M., McGowen, J. (2011). BUSN3. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Konecnik, M., Gartner W.C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. Annals of Tourism Research, 34 (2),400-421.

- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (1999). Marketing for Hospitality and Tourism, second edition. London: Prentice Hall International.
- Kuznesof, S., Tragear, A., Moxey, A. (1997): Regional foods: a consumer perspective. *British Food Journal*, 99(6), 199-206.
- Laws, E., Scott, N., Parfitt, N. (2002). Synergies in destination image management: A case study and conceptualisation. *The International Journal of Tourism Research*, 4(1), 39-55.
- Miyazaki, A. D., Grewal, D., Goodstein, R. C. (2005). The Effect of Multiple Extrinsic Cues on Quality Perceptions: A Matter of Consistency. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 146-153.
- Mihalič, T. (1999). Turistična podjetja - poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij. Ljubljana: Ekomska fakulteta.
- Murphy, P., Pritchard, M. P., Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21, 43-52.
- Park, C. W., Milberg, S., Lawson, R. (1991). Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency. *The Journal of Consumer Research*, 18, 185-193.
- Ritchie, B. J. R., Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21, str. 1-7.
- Ritchie, B. J. R., Crouch, G. I., Hudson, S. (2001). Developing Operational Measures for the Components of a Destination Competitiveness / Sustainability Model: Consumer versus Managerial Perspectives. Mazanec et al. eds.: *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*, Vol. 2. (str. 1-17). Oxon: CABI Publishing.
- Roget's II, The New Thesaurus, 3rd ed. ([www.bartleby.com](http://www.bartleby.com)) (1995)
- Sedmak, G. (2006). Differentiation of catering outlets as a variable in tourist destination positioning. V: OVSENIK, Rok (ur.), KIERETA, Iwona (ur.). *Destination management*. Frankfurt am Main [etc.]: P. Lang, 45-54.
- Sirgy, M. J., Su, C. (2000). Destination Image, Self-Congruity, and Travel Behaviour: Toward an Integrative Model. *Journal of Travel Research*, 38, 340-352.
- Swarbrooke, J. (2002). *The Development and Management of Visitor Attractions*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Tarski, A. (1995). Introduction to logic and to the methodology of deductive sciences. New York: Dover Publications.
- Tosun, C. (2001). Challenges of sustainable tourism development in the developing world: the case of Turkey. *Tourism Management*, 22(3), 289-303.

- Tryfona, N., Egenhofer, M. (1997). Transactions in GIS 1 (3), pp. 189-206.
- Zang, Y., Murphy, P. (2009). Supply-chain considerations in marketing underdeveloped regional destination: A case study of Chinese tourism to the Goldfields region of Victoria. *Tourism Management*, 30, 278-287.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J (2000): Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm, Boston: Irwin McGraw-Hill.

# **ŠPORTNO-TURISTIČNA PONUDBA DESTINACIJE: KOMPARATIVNA ANALIZA STRATEŠKIH DOKUMENTOV RAZVOJA TURIZMA**

**Miha Lesjak, mag.tur.**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica  
E-mail: miha.lesjak@fts.upr.si

**dr. Metod Šuligoj**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica  
E-mail: metod.suligoj@fts.upr.si

## **POVZETEK**

Turizem in potovanja sta temeljno povezana s številnimi oblikami športa, zato športni turizem danes predstavlja pomemben segment turističnega sektorja. Športne aktivnosti, športne prireditve in profesionalni šport predstavljajo pomembne elemente razvoja sodobnega turizma in generirajo številne ekonomske vrednosti v turizmu. Ne glede na trende in dejstva o pomembnosti vključevanja športnega turizma, se številne destinacije ne zavedajo pomena vključevanja le tega v svojo turistično ponudbo. Prispevek zajema pregled teorije športnega turizma in komparativno analizo strateških dokumentov razvoja turizma za tri izbrane destinacije: Ljubljano, Kranjsko Goro in Piran. Rezultati nakazujejo zavedanje po strateškem vključevanju in razvoju celostnega športnega turizma le za destinacijo Ljubljana. Destinaciji Kranjska Gora in Piran v svojih strateških dokumentih vključujeta nekatere elemente športnega turizma vendar ne prepoznavata celostnega razvoja.

**Ključne besede:** *športni turizem, strategija, celovit pristop, razvoj turizma, destinacija*

## **UVOD**

Različne oblike športnega turizma so danes pomemben del ponudbe številnih turističnih destinacij, kjer so se na osnovi naravnih in/ali drugih pogojev odločili, da bodo razvijali tovrstne produkte. Organizacija medijsko odmevnih prireditiv je pripomogla, da so destinacije kot so na primer Kranjska Gora s Planico, izvedba smučarskega svetovnega pokala Vitranc, Ljubljana z Ljubljanskim maratonom in izvedbo zaključnih bojev

EuroBasket 2013 ter slovenska obala z Istrskim maratonom in mladinsko rokometno prireditvijo Eurofest, postale prepoznavne tudi izven meja Slovenije. Povezava turizma in večjih športnih prireditiv zagotavlja uspešnost, npr. olimpijske igre z vsemi investicijami (npr. primarna in sekundarna infrastruktura) s sponzorstvi, prodajo TV pravic, prodajo vstopnic in prodajo uradnih izdelkov, težko zagotavljajo pokritje vseh finančnih vložkov, pri čemer je slika drugačna, če se upošteva še ostala potrošnja turistov/obiskovalcev športnih prireditiv (hrana in pijača, namestitev, zabava ipd.). Gre za vzajemni odnos, saj je s športom povezana ponudba tisto, kar dela turistično ponudbo še bolj zanimivo, posebno in drugačno. Številne destinacije v svojih turistično strateških dokumentih izpostavljajo oblike športnega turizma, jih načrtujejo ter razvijajo.

Športni turizem poleg športnih prireditiv zajema tudi aktivno udeležbo v športnih aktivnostih, organizirano in neorganizirano ukvarjanje s športom, s komercialnim in nekomercialnim razlogom izven domačega kraja ter zajema tudi obiskovanje ali aktivno udeležbo na športni prireditvi. Ne glede na tip športnega turizma, le-ta povezuje vsaj ekonomijo, turizem in šport v skupno gospodarsko dejavnost (Berčič, Sila, Slak Valek, in Pintar, 2010; Jakovljević, 2013; glej tudi Sharpley, 2014; Standeven in De Knop, 1999). Vsekakor je povezava med športom in turizmom nov pojav, čeprav ima v neki drugi obliki že dolgo tradicijo. Prvi znani primeri športnega turizma izvirajo iz leta 776 pred našim štetjem, ko so takratne olimpijske igre privabile več kot 40.000 ljudi (Weed in Bull, 2004). Povezanost športa in turizma je torej danes vidna in določljiva. Že omenjena ugotovitev, da sta šport in turizem globoko soodvisna, izhaja iz podmene, da različne športne prireditve (regijska športna prvenstva, meddržavna in mednarodna tekmovanja, evropska in svetovna prvenstva ter olimpijske igre) hkrati predstavljajo tudi turistične prireditve. Šport je za turizem torej dejansko vse bolj zanimivo in želeno »tržišče«, ki s svojo dinamiko dobiva vedno nove razsežnosti (Berčič et al., 2010) in s tem ustvarja integralne (celovite) turistične produkte turističnih destinacij.

Namen tega prispevka je na osnovi strateških dokumentov različnih izbranih turističnih destinacij glede na izbrane elemente športnega turizma primerjati športno-turistične produkte na destinacijah. V začetni fazi želimo predstaviti športno turistične produkte, ki so zajeti v strateških dokumentih razvoja turizma izbranih destinacij. Strateške dokumente razvoja turizma smo izbrali, ker predstavljajo temeljne razvojne in dolgoročne načrte izbranih destinacij s poudarkom na konkurenčnosti

razvoja in trženja. V tem kontekstu bomo torej primerjali tri različne turistične destinacije destinacij (obalno, gorsko in mestno destinacijo). Posledično lahko definiramo naslednje cilje:

- izbrati nekatere elemente v strategijah razvoja turizma na osnovi katerih se lahko različne domače športno-turistične destinacije primerja med seboj;
- opraviti komparacijo vsaj treh različnih s športnimi produkti povezanih turističnih destinacij;
- ugotoviti, koliko so produkti oz. turistične destinacije celovite (holistične).

Naša predpostavka (raziskovalni problem) je, da (različne) turistične destinacije ne ponujajo celovite športno turistične vsebine ter posledično niso sistematično povezane z ostalimi produkti na turistični destinaciji. Na osnovi analize preteklih raziskav in strateških dokumentov želimo predvsem ugotoviti trenutno stanje.

## ŠPORTNI TURIZEM

Svetovni globalni trendi na področju turizma zaradi številnih sprememb življenjskega sloga ljudi in s tem posledično drugačnih potovalnih navad, doživljajo nove smernice v razvoju turizma. Impresivna statistika mednarodnih potovanj, ki je prvič v zgodovini presegla milijardo potovanj mednarodnih turistov v letu 2012 ter vrednost ocenjena na več kot biljon dolarjev, uvršča turizem med pomembne dejavnike svetovne globalne industrije (WTTC, 2014). V tem smislu lahko trdimo, da sta tako šport, kot tudi turizem kompleksna, vendar nepogrešljiva dejavnika moderne družbe. V sinergiji z drugimi vrstami turizma, športni turizem postaja gonilna sila za gospodarski razvoj urbanih območij, ki z vključevanjem strateških deležnikov vpliva tudi na trajnostni razvoj turističnih destinacij. V zadnjem desetletju je turistična dejavnost dosegla velik preskok v zavedanju razvoja športnega turizma kot pomembne in nepogrešljive oblike turizma. Nove oblike preživljjanja prostega časa posameznika, snovalcem strategij razvoja turizma narekujejo nujnost povezovanja športa in turizma ter na ta način omogočajo oblikovanje kvalitetne ponudbe športnega turizma številnim turističnim destinacijam po svetu. Berčič et al. (2010, str. 35) trdijo, da sta »šport in turizem v svojem generičnem bistvu zasnovana na neekonomskih motivih, kjer udeleženci ob urejeni materialni osnovi predvsem trošijo svoja sredstva za zadovoljevanje zdravstvenih, prostočasnih, družbenih in kulturnih potreb«. Avtorji hkrati trdijo, da sta

prav šport in turizem dejavnika, ki lahko ob sodelovanju in nujnem povezovanju pomembno prispevata k hitrejšemu vključevanju in uveljavljanju Slovenije kot pomembne turistične destinacije (Berčič, et al., 2010). Gibsonova, Attle in Yiannakis (1998) definirajo športni turizem, kot potovanje oseb iz primarnega kraja bivanja z namenom sodelovanja v športni aktivnosti (rekreacijsko ali tekmovalno), obiska ali udeležbe športne prireditve (rekreativno ali profesionalno športno tekmovanje) in obiska športno turistične atrakcije, ki predstavlja s športom povezano zapuščino (npr. Olimpijski muzej, stadion). Za Standeven in DeKnop (1999, str. 12) športni turizem predstavlja različne oblike aktivne in pasivne vključenosti v športne aktivnosti izven domačega (delovnega) okolja, v katerih posameznik sodeluje naključno ali na organiziran način iz nekomercialnih ali poslovnih razlogov. Ne gre pozabiti, da Gibsonova (1998, str. 49) že pred tem predлага celostno definicijo športnega turizma, ki ga deli na tri vrste športnega turizma povezanega z vedenjem ljudi:

- aktivni športni turizem (aktivna udeležba v športu),
- prireditveni športni turizem (spremljanje športnih prireditev),
- nostalgični športni turizem (obiski namenjeni spoštovanju zapuščine športa).

Nekateri drugi avtorji (Weed in Bull, 2004, str. 24; Weed, 2009; Gammon in Ramshaw, 2012; Mihalič in Gartner, 2003) se v popolnosti ne strinjajo z Gibsonovo in zato predlagajo nekoliko bolj široko definicijo športnega turizma. Ta zajema področja, ki jih predлага Gibsonova (1998) z dodanimi področji profesionalnega športa oz. športa kot treninga, ki obsega tako potovanja športnikov in njihovih spremjevalcev in postaja pomemben segment poslovno športnega turizma (Mihalič in Gartner, 2003). Nekoliko drugačno pojmovanje udeležencev prireditvenega športnega turizma jih deli na tiste, ki se športne prireditve udeležijo kot obiskovalci (npr. ogled tekmovanja) ter tiste, ki se je udeležijo z aktivnim udejstvovanjem (npr. aktivni udeleženci maratona). Spet drugače Gammon in Ramshaw (2012) športni turizem razdelita na »mehko« definicijo športnega turizma, kjer športni turisti potujejo zaradi prostočasnih ali rekreativnih razlogov (npr. pohodništvo ali kajak) ter na »trdo« definicijo športnega turizma, ki jo predstavljajo udeleženci športnih tekmovanj (npr. Svetovno prvenstvo v nogometu, Formula 1, Olimpijske igre, idr.).

Na podlagi različnih avtorjev lahko zaključimo in predlagamo celostno definicijo športnega turizma sestavljeno iz:

- posameznikovih prostočasnih (npr. igranje mini golfa) ali

- rekreativnih razlogov (npr. pohodništvo ali kajak) v času potovanja,
- aktivne udeležbe na organizirani športni prireditvi (npr. aktivna udeležba na maratonu),
- udeležbe kot obiskovalec (npr. ogled tekme),
- obiska zapuščine (npr. Olimpijskega muzeja, stadiona ali muzeja športa) oz. tako imenovanega nostalgičnega športnega turizma in
- vedno bolj prisotnega in pomembnega področja potovanja profesionalnih športnikov in njihovih spremjevalcev oz. poslovnega športnega turizma.

Celostni pristop področja športnega turizma omogoča boljše poznavanje oblik športnega turizma ter vključuje vse poglavitne deležnike. Te elemente bomo v nadaljevanju s pomočjo pregleda strategij razvoja turizma izbranih turističnih destinacij (Ljubljana, Kranjska Gora in Piran) raziskali in jih medsebojno primerjali.

### **Celovit pogled na športni turizem**

Celovit (holistični) pristop k strateškemu managementu je v sistemski teoriji, pa tudi praksi poznana usmeritev, saj zagotavlja inovativne, odgovorne, trajnostne upravljaške ukrepe ne glede na gospodarsko panogo. MER model integralnega managementa (Belak in Duh, 2012; glej tudi Štrukelj in Šuligoj, 2014) bazira na multi-dimenzionalni integraciji managementa in njegovega poslovnega okolja, pri čemer upošteva njegov osnovni namen – preživetje in razvoj. Ne glede na kompleksnost modela, ga lahko poenostavljeno opišemo z naslednjimi tremi področji (Belak and Duh, 2012, 13-19):

- integralni management: procesi, orodja (inštrumenti) in institucionalne dimenzijs;
- poslovni subjekt in njegovo okolje; in
- ključni faktorji uspeha poslovnega subjekta: njegova kultura, filozofija, etika in kredibilnost, podjetništvo, sinergije, ekologija, interna in eksterna kompatibilnost, učinkovitost in konkurenčnost (Belak, 2010).

Turizem kot eden največjih svetovnih gospodarskih sektorjev mora delovati celovito in socialno odgovorno (Štrukelj in Šuligoj, 2014; Lebe in Vrečko 2015), kar mora veljati tudi za športni turizem. Ne glede na to, je slednji v tem celovitem pogledu neraziskana tema, čeprav je na področju

turizma kar nekaj raziskav, ki se posvečajo temu pristopu, npr. Lebe in Vrečko (2014); Kefan in Jia (2014); Rok in Mulej (2014); Štrukelj in Šuligoj (2014). V tem pogledu se bomo v nadaljevanju iz razumljivih razlogov posvetili le športno-turistični ponudbi, ki predstavlja svojevrsten podsistem; to pomeni, da bo naš pogled parcialen. Vseeno se nam je zdelo smiselno izpostaviti celoto znotraj katere definiramo posamezne dele (podsisteme). Celovit pogled na nivoju cele destinacije pa zahteva bolj kompleksno zasnovano raziskovalnega dela, kar pa presega namen te raziskave.

## KOMPARATIVNA ANALIZA IZBRANIH DESTINACIJ

Skladno z ugotovitvami iz predhodnih poglavij, je potrebno na področju športnega turizma začeti z raziskovanjem celovitih (holističnih) pristopov, saj je to kompleksna zvrst turizma z več pojavnimi oblikami. Berčič et al. (2010) ugotavljajo, da se na osnovi monografskih del in študij v posameznih turističnih okoljih Slovenije športno turistična dejavnost z raznolikimi programi, produkti in storitvami (športno rekreativna ponudba turističnih krajev in športne prireditve) ne vključuje dovolj v celovito turistično ponudbo Slovenije. V naši komparativni (pilotni) raziskavi<sup>5</sup> smo se osredotočili na tri različne turistične destinacije (morska, gorska in mestna destinacija), ki v svoji turistični ponudbi razvijajo produkte športnega turizma. Izbrane destinacije so Ljubljana, Kranjska Gora in Piran. Razlogi za takšen izbor so navedeni v naslednjem poglavju. Za izvedbo analize smo izbrali štiri elemente na osnovi katerih smo lahko destinacije oz. njihove strategije primerjali.

Želimo torej ugotoviti ali destinacije imajo/ponujajo:

- turistične produkte povezane z aktivnim turizmom?
- organizirane športne prireditve (aktivni udeleženci in obiskovalci)?
- nostalgični športni turizem (ponudba muzejev povezanih s športnimi vsebinami in stadionov oz. športnih objektov, ki ponujajo možnost obiska na podlagi športne nostalgije)?
- potovanja športnikov in njihovih spremjevalcev oz. poslovnega športnega turizma?

Za komparacijo smo pregledali strateške dokumente razvoja turizma izbranih destinacij, študije in nekatere znanstvene članke ter prispevke na konferencah. Naše predpostavke so, da se izbrane destinacije med sabo razlikujejo oz. imajo različne strateške podlage razvoja športnega turizma.

---

<sup>5</sup> Več o komparativni analizi (ang. *Comparative Analysis*) v Perrow (1967) in Etzioni (1975).

Naj tu izpostavimo glavno raziskovalno omejitev, ki jo predstavljajo različna obdobja veljavnosti strateških dokumentov razvoja turizma za vključene destinacije.

V nadaljevanju prispevka bomo predstavili rezultate izvedene komparacije med navedenimi izbranimi primeri. Vsekakor ocenujemo ta pristop za pravilen, glede na to, da gre za prvo (pilotno) raziskavo na tem področju. Preliminarne ugotovitve nam bodo služile za razširitev raziskave v bodoče.

### **Rezultati komparativne analize**

Raziskava zajema pregled obstoječega stanja na področju izbranih elementov celovite ponudbe športnega turizma za tri izbrane destinacije: Ljubljana, Kranjska gora in Piran. Izbrane destinacije nam omogočajo pregled stanja v strateških dokumentih razvoja turizma na področju Slovenije. Glede na to, da se turistična ponudba Slovenije razlikuje glede na geografske in druge značilnosti destinacije, smo v analizo vključili mestno destinacijo (Ljubljana), gorsko destinacijo (Kranjska Gora) in morsko destinacijo (Piran) in s tem zagotovili pregled stanja na področju športnega turizma različnih tipov destinacij. Za primerjavo smo uporabili strateške dokumente s področja razvoja turizma omenjenih destinacij, ki celostno predstavljajo pregled stanja na področju razvoja turizma in posledično omogočajo primerjavo med izbranimi destinacijami.

Z analizo smo ugotovili, da je samo uporabljena Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014 - 2020 trenutno aktualen dokument za prihodnjo časovno obdobje. Za ostali dve destinaciji pa smo uporabili zadnje možne dostopne dokumente. Za občino Piran smo analizirali elemente športnega turizma na podlagi Strategije razvoja turizma v občini Piran 2009 – 2015, torej strategijo, ki se izteka; za Kranjsko goro pa smo uporabili Strategijo razvoja turizma turistične destinacije Kranjska Gora opravljenou leta 2005. Poleg tega smo v splošnem ugotovili, da so v strateških dokumentih produkti definirani parcialno že na nivoju podsistema– vprašljiva je torej izvedba kompleksnejše raziskave, ki bi pokazala holistični pristop pri razvoju športno-turistične ponudbe na nivoju celotnega sistema (destinacije).

Ob pregledu stanja športnega turizma za destinacijo Ljubljana na podlagi Strategije razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014 - 2020 ugotavljamo povečane aktivnosti na področju uveljavljanja destinacije Ljubljana kot športno prireditvene destinacije. Poleg izgradnje

Športnega parka Stožice in obnove nekaterih športnih objektov je v strateškem dokumentu kot ukrep za gospodarsko rast predvideno oblikovanje »projektne skupine za pridobivanje športnih dogodkov«. Športni park Stožice za Ljubljano pomeni konkurenčnost na segmentu ponudbe športnih prireditev ter omogoča pridobivanje večjih mednarodno pomembnih in odmevnih športnih prireditev (kot so bili/so EuroBasket 2013, Ljubljanski maraton, druga mednarodna tekmovanja), ki posledično dodatno vplivajo na prepoznavnost Ljubljane in Slovenije. Poleg tega je v strateškem dokumentu jasno zapisano, da je skladno z identiteto, trendi in cilji v tem strateškem obdobju smiselno intenzivneje kot doslej razvijati in tržiti športni turizem. Usmeritev oz. priporočilo zapisano v Strategiji razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014 - 2020 je tudi priprava strategije razvoja športnega turizma Ljubljane z željo postati mesto športnih doživetij. Strategija športnega turizma bi vsekakor pomenila še dodatno razvijanje športno turističnih produktov in posledično privabilo več investicij in športnih turistov (Uran Maravić et al., 2014).

Strategija razvoja turizma turistične destinacije Kranjska Gora zajema številne možnosti in priložnosti na področju športnega turizma in zajema pestro ponudbo športne infrastrukture (naravne danosti) tako v zimski, kot tudi poletni sezoni. Športna infrastruktura, ki je predstavljena v strateškem dokumentu omogoča številne športno rekreativne dejavnosti, mednarodno pomembne športne prireditve in možnosti profesionalnega (priprave profesionalnih športnih ekip) športnega turizma. V Strategiji razvoja turizma turistične destinacije Kranjska Gora so poleg številnih lokalnih športnih prireditev, ki jih organizirajo lokalna društva posebej izpostavljeni mednarodni športni prireditvi (Smučarski poleti v Planici in Pokal v alpskem smučanju za moške – Vitranc), ki omogočata povečan prihod tujih turistov ter s tem povečano prepoznavnost destinacije Kranjska Gora. Naravne danosti destinaciji Kranjska Gora omogočajo še možnost številnih športno rekreativnih aktivnosti s poudarkom na preživljjanju zimskih in poletnih počitnic ter adrenalinskih produktov športnega turizma. Strateški dokument ponudi tudi slabosti, ki se kažejo predvsem v slabih pogojih rekreacije in treningov v pokritih prostorih (dvoranah). Ustrezna športna infrastruktura je pogoj za oblikovanje produktov športnega turizma. Zaključimo lahko, da je športno rekreativni turizem (izpostavljen je pohodništvo), organizacija mednarodnih športnih prireditev (beli športi) in priprave profesionalnih športnikov ob ustreznih športnih infrastrukturah ključna dodana vrednost destinacije Kranjska Gora. Strategija ravno za ta področja športnega turizma tudi predlaga dodatna

investiranja za izboljšanje športne infrastrukture in s tem večje konkurenčnosti proizvodov športnega turizma (Hosting d.o.o, 2005).

Pregled stanja športnega turizma Strategije razvoja turizma v občini Piran 2009 – 2015 zajema razvoj in izboljšanje kakovosti turističnih proizvodov športnega in rekreativnega turizma, kjer posebno izpostavi izboljšanje konkurenčnosti športnih produktov tenisa in golfa. Turistična ponudba destinacije Piran je vsekakor močno povezana s športno ponudbo različnih športnih aktivnosti (plavanje, jadranje, surfanje, potapljanje, ribolov, sprehajanje, kolesarjenje, letalstvo in druge športno rekreativne aktivnosti npr. tenis, odbojka na mivki, košarka, ...). Ob pregledu SWOT analize ugotovimo, da priložnost predstavlja razvoj vsebin športnega turizma. Strategija razvoja turizma v občini Piran 2009 – 2015 zajema tudi poglavje izboljšanja konkurenčnosti turistične ponudbe, kjer eno izmed ciljno izbranih zvrsti turizma predstavlja tudi športni in rekreativni turizem z različno trženjsko razvitimi turističnimi proizvodi (golf, jahanje, tenis, tek, plavanje, kolesarjenje, nordijska hoja, jadranje in potapljanje). Strateški dokument omenja tudi potrebo po organizaciji športnih prireditev ter predvideva nekatere ukrepe po gradnji nove športne infrastrukture (Športni park Lucija, Športno prireditvena dvorana in zunanjji bazen, gradnja novih kolesarskih poti in počivališč). Hkrati tudi definira primarne in sekundarne ciljne segmente, kjer lahko na področju športnega turizma zasledimo ljubitelje športnih prireditev in golfiste (primarni gosti) ter profesionalce, aktivne športnike in rekreativce (sekundarni gosti). V strategiji tudi zasledimo, da kraji Portorož, Fiesa in Strunjan ponujajo in razvijajo turistične proizvode športnega turizma (prireditve, rekreativni in profesionalni športniki). Glede na to, da je Strategija razvoja turizma v občini Piran 2009 – 2015 zaključena, bi bilo smiselno sestaviti novo strategijo ter preveriti realizacijo predlaganih ukrepov in usmeritev na področju športnega turizma ter skladno z rezultati nadaljevati aktivnosti tega področja (Hosting svetovanje, d.o.o, 2009).

## **DISKUSIJA IN ZAKLJUČNE UGOTOVITVE**

Pilotna raziskava z metodo komparacije je bila opravljena s ciljem ugotavljanja in primerjanja celostne ponudbe športnega turizma treh izbranih turističnih destinacij (Ljubljana, Krajska Gora in Piran). Kot podlago smo za ugotavljanje uporabili strateške dokumente razvoja turizma izbranih turističnih destinacij. Skozi pilotno raziskavo smo predstavili športno turistične produkte, ki jih razvijajo in ponujajo izbrane destinacije. Glede na zastavljene cilje smo izbrali nekatere elemente, ki smo jih definirali glede na pregled obstoječe znanstvene literature (Gibson, 1998, str. 48; Gibson, Attle in Yiannakis, 1998; Weed in Bull, 2004, str. 24; Weed, 2009; Gammon in Ramshaw, 2012; Mihalič in Gartner, 2003; Berčič et al., 2010). Elemente športnega turizma smo s pomočjo strategij razvoja turizma izbranih turističnih destinacij predstavili in ugotavljeni njihovo celovitost glede na športno turistično ponudbo destinacije. Predpostavka je bila, da izbrane destinacije ne ponujajo celovite športno turistične ponudbe ter posledično niso sistematično povezane z ostalimi turističnimi produkti, ki jih ponuja izbrana destinacija.

Ob pregledu obstoječih strategij razvoja turizma izbranih destinacij smo naleteli na prvo omejitev pilotne raziskave, ki jo predstavlja pomanjkanje aktualnih strateških dokumentov razvoja turizma izbranih destinacij. Ugotovili smo, da ima samo destinacija Ljubljana aktualno strategijo razvoja turizma za obdobje od 2014 – 2020. Ostali dve destinaciji Krajska Gora in Piran trenutno nimata aktualne strategije razvoja turizma oz. strategije za obdobje po letu 2015. Zaradi tega smo se odločili, da bomo uporabili zadnje možne obstoječe strategije razvoja turizma, ki smo jih lahko poiskali.

Posledično ne presenečajo rezultati, ki nakazujejo na dejansko stanje izbranih destinacij. Destinacija Ljubljana v svoji strategiji razvoja turizma najbolj celovito in skladno z identiteto, trendi in cilji razvija in trži ponudbo športnega turizma. Poleg razvoja športnih produktov je močan poudarek namenjen organizaciji mednarodno pomembnih športnih prireditev (mednarodna športna tekmovanja ter športne prireditve z aktivno udeležbo). Skladno s tem gradijo in obnavljajo ustrezeno športno infrastrukturo (Športni park Stožice). Za obdobje 2014 - 2020 je predvidena tudi priprava strategije razvoja športnega turizma destinacije Ljubljana z željo postati mesto športnih doživetij. Strategija športnega turizma bo vsekakor pomenila še dodatno razvijanje športno turističnih

produktov, omogočala pridobivanje dodatnih investicij na področju športnega turizma in posledično privabila več športnih turistov. V strategiji razvoja turizma ne zasledimo posebne pozornosti elementov povezanih s ponudbo športno aktivnih produktov ter elementov povezanih z zapuščino športnega turizma (obiski športnih turistov namenjenih spoštovanju zapuščine športa, muzeji športa, itd.).

Ob pregledu strateškega dokumenta razvoja turizma destinacije Kranjska Gora v povezavi s športnim turizmom ugotavljamo številne priložnosti razvoja celotnega športno rekreativnega turizma ter boljšega izkoriščanja športno prireditvenega turizma mednarodno prepoznavnih prireditev destinacije. Kranjska Gora s športno infrastrukturo (naravne danosti) ponuja številne možnosti za športno rekreativne dejavnosti, kjer je poleg »belih športov« dodatno izpostavljeno pohodništvo. Destinacija še posebno razvija mednarodno pomembne športne prireditve (Smučarski poleti v Planici in Svetovni pokal v alpskem smučanju Vitranc). Strateški dokument razvoja turizma ponuja velike možnosti profesionalnega športnega turizma (priprave profesionalnih športnih ekip) vendar hkrati izpostavi potrebo po novi in moderni športni infrastrukturi (pokrite dvorane). Poleg omenjenih prednosti torej lahko ugotovimo številne omejitve na področju obstoječih elementov športnega turizma destinacije Kranjska Gora. V prihodnje bo potrebno poleg dobro razvitih športno turističnih produktov aktivnega turizma (beli turizem) in mednarodno pomembnih športnih prireditev razvijati predvsem produkte profesionalnega športnega turizma ter na podlagi obstoječih paradihnih konjev športno prireditvenega turizma (Planica in Vitranc) ustvariti elemente za ponudbo zapuščine športnega turizma, ki jo omenjeni športni prireditvi vsekakor omogočata. S tem bi razširili ponudbo športnega turizma skozi celoletno obdobje in omogočili več razlogov za prihode športnih turistov v destinacijo Kranjska Gora. Veliko omejitev raziskovanja predstavlja strateški dokument, ki je bil izdelan leta 2005 in tako ni mogoče opredeliti dejanskega stanja celostne ponudbe športnega turizma destinacije Kranjska Gora.

Strategija razvoja turizma v občini Piran 2009 - 2015 poudarja izboljšanje kakovosti obstoječih proizvodov športnega turizma ter še posebej izpostavi športna produkta tenis in golf. Oba produkta sta namenjena športno rekreativnemu segmentu turistov in hkrati omogočata tudi možnosti za profesionalne športnike v obliki športnih priprav, ki jih omogoča ugodna mediteranska klima občine Piran. Športne prireditve v strateškem

dokumentu razvoja turizma predstavljajo priložnost, vendar zahtevajo nekatere ukrepe po gradnji nove športne infrastrukture (Športni park Lucija, Športno prireditvena dvorana in zunanji bazen, gradnja novih kolesarskih poti in počivališč). Glede na to, da je strategija v zaključni fazi oz. je njena veljavnost že potekla ugotavljamo, da ni prišlo do realizacije predvidenih aktivnosti. Za strateško usmerjenost povezano s konkurenčnostjo turistične ponudbe bo v prihodnje potrebno več aktivnosti na področju zagotavljanja ustrezne športne infrastrukture, ki bo omogočala atraktivne in mednarodne prepoznavne športne prireditve. Dober primer ustreznega razvoja športne infrastrukture in posledično celostne ponudbe športnega turizma opazimo v hrvaški Istri, kjer najdemo številne destinacije (Umag, Poreč in Novi Grad), ki so svojo ponudbo športnega turizma dvignile na visoko raven. Poleg športne ponudbe za rekreativne športnike (kolesarski turizem) je zaradi ustrezne športne infrastrukture omogočena vadba tudi za profesionalne športnike in ekipe. Celostna ponudba, ki omogoča priložnosti za vse elemente športnega turizma je vsekakor prava pot, ki bi lahko bila začrtana v naslednjem strateškem dokumentu destinacije Piran.

Pilotna raziskava zaradi nekaterih raziskovalnih omejitev predstavlja poskus pregleda elementov celostne ponudbe športnega turizma na podlagi strateških dokumentov razvoja turizma izbranih destinacij Ljubljana, Kranjska Gora in Piran. Izbrane destinacije v svojih strateških dokumentih razvoja turizma športnemu turizmu posvečajo posebno pozornost in ga razvijajo skladno s svojimi zmožnostmi. Vseeno lahko opazimo številne razlike med izbranimi destinacijami, ki so predstavljeni v pilotni komparativni raziskavi. Glede na rezultate lahko ugotovimo, da je destinacija Ljubljana s svojimi usmeritvami ter ustrezno športno infrastrukturo na pravi poti, da postane destinacija s celostno ponudbo športnega turizma. Veseli tudi dejstvo, da so edina destinacija, ki razmišlja o izdelavi Strategije športnega turizma, ki bo pomenila še dodatno razvijanje celostne ponudbe športno turističnih produktov in posledično privabilo več športnih turistov. Izbrani destinaciji Kranjska Gora in Piran bosta morali graditi svojo celostno ponudbo športnega turizma na obstoječih športno turističnih produktih in v prihodnje razvijati športno infrastrukturo ter izkoristiti svoje prednosti in priložnosti na področju športne zapuščine.

## LITERATURA

- Belak, Ja. (2010), Integralni management: MER model, MER Evrocenter, Maribor.
- Belak, J., Duh, M. (2012), "Integral management: key success factors in the MER model", *Acta Polytechnica Hungarica*, 9 (3), 5–26.
- Berčič, H., Sila, B., Slak Valek, N. in Pintar D. (2010). Šport v turizmu. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Etzioni, A. (1975). Comparative Analysis of Complex Organizations: London: Collier Macmillan Publishers.
- Gammon, S. in Ramshaw, G. (2012). Nostalgia and sport. In A. Fyall & B. Garrod (Eds.), Contemporary cases in sport (201-220). Oxford, UK: Goodfellow Publishers.
- Gibson, H., Attle, S. in Yiannakis, A. (1998). Segmentation the active sport tourist market: A life span prospective. *Journal of vocation marketing*. 4(1), 52-64.
- Gibson, H. J. (1998). Sport Tourism: A Critical Analysis of Research. *Sport Management Review*, 1(1) 45–76.
- Hosting d.o.o. (2005). Strategija razvoja turizma turistične destinacije Kranjska Gora. LTO Kranjska Gora. Kranjska Gora.
- Hosting svetovanje d.o.o (2009). Strategija razvoja turizma v občini Piran 2009 - 2015. Občina Piran. Piran.
- Jakovljević, M. (2013). Osnove športne rekreacije. Ljubljana: Športna unija Slovenije, 2013.
- Kefan, X. in Jia, L. (2014). Early-warning management of regional tourism emergency: a holistic approach, *Kybernetes*, 43 (3/4), 497 – 512.
- Lebe, S. S. in Vrečko, I. (2015). Eco-labels and Schemes: A Requisitely Holistic Proof of Tourism's Social Responsibility?, *Syst. Res.*, 32, 247–255.
- Lebe S. S. in Vrečko I. (2014). Systemic integration of holistic project- and hospitality management, *Kybernetes*, 43 (3/4), 363 – 376.
- Mihalič, T. in Gartner, W. (2003). How can sport activities contribute to tourism growth? *Tourism Review*, 58, (4), 35-36.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32 (2), 194-208.
- Rok, M. in Mulej, M., (2014). CSR-based model for HRM in tourism and hospitality", *Kybernetes*, 43 (3/4), 346 – 362.
- Sharpley, R. (2014). Host perceptions of tourism: A review of the research. *Tourism Management*, 42, 37–49.

Standeven J. in De Knop P. (1999). Sport Tourism. Human Kinetics: Champaign, IL.

Štrukelj T. in Šuligoj M. (2014). Holism and social responsibility for tourism enterprise governance, *Kybernetes*, 43(3/4), 394 – 412.

Uran Maravić, M., Ivankovič, G., Brezovec, A., Vodeb, K., Juvan, E. Gračan, D. Oršič, J. in Petretić, S. (2014). Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014 – 2020. Turizem. Ljubljana. Ljubljana.

Weed, M. E. (2009) Progress in sports tourism research? A meta-review and exploration of futures. *Tourism Management*, 30(5), 615-628.

Weed, M. E. in Bull, C. J. (2004). Sports tourism: Participants, policy & providers. Oxford: Elsevier.

World Travel & Tourism Council (2014). Travel & Tourism Economic Impact 2014.  
<http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%20reports/world2014.pdf>

# **ULOGA KULTURNOG TURIZMA U RAZVOJU DESTINACIJE: SLUČAJ BOSNE I HERCEGOVINE**

**Mr. Lejla Dizdarević**

Internacionalni univerzitet u Sarajevu

E-mail: ldizdarevic@ius.edu.ba

## **SAŽETAK**

Turizam je već odavno prerastao u industriju globalnih razmjera, što govori i činjenica da spada među tri vodeće industrije svijeta. Konstantan rast i povećanje broja sudionika u turističkim kretanjima je značajan pokazatelj budućih predviđanja. Kulturni turizam još uvijek prednjači nad ostalim vidovima turizma na globalnoj sceni turističkih kretanja, a u prilog mu idu i promjene u ponašanju turista, što se smatra jednim od značajnijih trendova za budućnost i razvoj novih turističkih destinacija. Ovaj rad ima za cilj da ukaže na značaj kulturno historijskog naslijeđa za cjelokupan razvoj turističke destinacije, koji se ujedno može smatrati faktorom razvoja ostalih vidova turizma. Većina potencijalnih turističkih destinacija, čije se prisustvo nazire na turističkom tržištu, mogu se pohvaliti kulturno historijskim, a i prirodnim potencijalima. Ovdje se radi, uglavnom, o zemljama u razvoju ili tranzicijskim zemljama, kao što je i Bosna i Hercegovina. Uvidom u relevantnu literaturu, prikupljanjem primarnih podataka putem intervjeta, te analizom istih došlo se do značajnih saznanja, koja ukazuju na potencijale, ali i probleme razvoja kulturnog turizma u Bosni i Hercegovini. Kao zaključak date su smjernice i prijedlozi za rješavanje određenih prepreka, a koje se tiču integracije kulturnog naslijeđa u turizmu, te njegovog doprinosa cjelokupnom razvoju destinacije.

**Ključne riječi:** *turizam, kulturno historijsko naslijeđe, Bosna i Hercegovina, turistička destinacija*

## **UVOD**

Značajnim i širokim spektrom svog utjecaja turizam predstavlja jedinstvenu ekonomsku granu, odnosno, industriju koja ne poznaje niti granice niti padove. Stabilan i konstantan rast u vremenu kada je opstanak u značajnoj mjeri neizvjestan čini ga izuzetnom pojavom današnjice.

Naime, radi se o industriji koja već od sredine prošlog vijeka gazi sigurnim korakom u pravcu vodeće industrije svijeta od čega je ne dijeli mnogo. Trenutno, turizam zauzima treće mjesto među vodećim industrijama svijeta. To potvrđuju podaci koji ukazuju na činjenicu da je u 2014. godini 1,1 milijarda ljudi bila uključena u turistička kretanja (UNWTO, 2015), a što je veće za 4,7 % u odnosu na prethodnu godinu. Čak i u prvoj polovini 2015. zabilježen je rast turističkih kretanja za skoro 14 miliona učesnika u odnosu na isti period u 2014. godini. Znatan pokazatelj je i broj zaposlenih u ovoj industriji, a to je preko 250 miliona ljudi, što predstavlja 8,8 % na svjetskom nivou (WTTC, 2013). Osim toga, tu je i značajan utjecaj međunarodnog turizma na priliv strane valute, međunarodne tokove, platnu bilansu i dr. Kako je turizam višedimenzionalna i nadasve kompleksna pojava, tako je i njegov utjecaj širokog spektra. Iako se turizam najčešće, ali i opravdano sagledava s ekonomskog aspekta, njegov višedimenzionalni karakter ima značajan utjecaj i na druge segmente. Naime, radi se o utjecaju na kulturu, društvo i okoliš, odnosno, segmente o kojima je ujedno i u velikoj mjeri ovisan i njegov razvoj. Ta uzajamna ovisnost vrlo je izražena kada su u pitanju kulturna i prirodna baština i stanje okoliša. Poznato je da su turistička kretanja, odnosno motivi za putovanja velikim djelom uvjetovani upravo stanjem prirodne baštine i kulturnog naslijeđa određene destinacije. Opravданje tih motiva može se naći u prirodi čovjeka, koji uvijek teži ka upoznavanju drugog i drugačijeg. Rezultat toga nalazimo u činjenici da ipak kulturni turizam prednjači nad ostalim vidovima turizma, kojih danas ima mnogo. Osim toga turistički trendovi, te promjene u ponašanju potrošača, odnosno turista, u novije vrijeme značajno doprinose povećanju turističkih kretanja motiviranih željom za edukacijom, kulturnom nadogradnjom i istraživanjem.

Turističke destinacije koje svoj procvat bilježe u današnjem vremenu uglavnom svoju klijentelu privlače na osnovu ponude aktivnog karaktera i bogatog kulturnog sadržaja. Naime, prošlo je vrijeme masivnog kretanja ljudi prema turističkim destinacijama, koje su zadovoljavale potrebe turista za takozvanim pasivnim odmorom. Pozitivni stavovi i zalaganja međunarodnih organizacija kao što su UNESCO, WTO i Vijeće Evrope prema obrazovanju i edukaciji stanovništva znatno su doprinijele popularizaciji kulturnog segmenta, kao značajnog faktora u kreiranju turističke ponude. Iako je kulturna baština velikim dijelom još uvijek dopuna osnovnoj ponudi, treba imati na umu činjenicu da su mnoge zemlje prateći trendove na turističkom tržištu taj dodatak pretvorile u osnovnu turističku ponudu, koja se nadopunjuje različitim turističkim aktivnostima.

Takvu perspektivu naročito imaju područja kontinentalnog karaktera, gdje je razvoj masovnog turizma uveliko onemogućen nedostatkom obalnih područja.

Bosna i Hercegovina je jedna od zemalja koja bilježi znatan rast turističkih kretanja posljednjih godina. Naime, ova se zemlja sve češće nalazi na listi turista kao jedna od poželjnih turističkih destinacija, koja ima potencijal da zadovolji pomenuti segment novih potrošača. Iako ovo područje obiluje problemima kao ostavštinom ratnih dešavanja i političkih previranja, gdje je turizam kao rješenje mnogih ekonomskih, a i drugih pitanja još uvijek na margini razmišljanja, dolasci turista i njihova potrošnja u očiglednom su porastu. Kulturno historijsko, ali i prirodno naslijede ove zemlje zasigurno imaju potencijala da prerastu u vodeće adute buduće turističke destinacije. Nedostatak političke volje, lični interesi vladajućih struktura, nejasne institucionalne odgovornosti, kao i preklapanja u nadležnostima najveći su protivnik optimalnom iskorištavanju pomenutih potencijala i integriranja istih u turističke svrhe s ciljem održivog razvoja. Ovaj rad prvenstveno ima za cilj da ukaže na mogućnosti ali i probleme integracije bogatog kulturnog naslijeda u turizam u Bosni i Hercegovini. Osim toga, navedene su neke od osnovnih smjernica za rješavanje utvrđenih problema. Sadržaj rada rezultat je istraživanja koje se zasniva na prikupljanju i analizi relevantne literature i pisanih dokumenta. Metode intervjuiranja, opažanja i izvještavanja pojedinaca o njihovim iskustvima su također aplicirane u svrhu prikupljanja primarnih podataka, informacija i stavova. Pomenute metode aplicirane su na pogodnom uzorku ispitanika, odnosno predstavnicima institucija nadležnih za pitanja kulturne baštine i turizma. Ovakvim pristupom i izborom metoda omogućeno je relevantnije donošenje zaključaka.

## **POJAM I KARAKTERISTIKE KULTURNOG TURIZMA**

Nagli razvoj turizma u drugoj polovini prošlog vijeka rezultirao je uočavanjem njegovih negativnih utjecaja, što je zatim dovelo do njegove transformacije. Ta se transformacija ogleda u javljanju drugih, odnosno, alternativnih vidova turizma, koji nemaju karakteristiku masovnosti. Tome doprinosi i sve veće učešće različitih sektora, kao što su sport, kultura, manifestacije, poljoprivreda, uzgoj zdrave hrane i slično, koji u saradnji s organizatorima putovanja stvaraju nove oblike turizma. Tako danas imamo kulturni, sportski, avanturistički, kongresni, eko-turizam, te mnoge druge. Alternativni oblici turizma ne samo da se razlikuju po broju učesnika, nego su različiti i u pogledu svoje osnovne ponude, atrakcija, aktivnosti, svrhe i

namjene, ali i vrste turista. Zapravo, ovi vidovi turizma sve su više prihvaćeni u literaturi kao oblici turizma vezani za specifične interese, gdje se najveći značaj pridaje iskustvu, koje se stječe na putovanju i zadovoljenju interesa učesnika određenog vida turizma. Jedan od takvih vidova turizma je svakako kulturni turizam. Definiciju kulturnog turizma dao je Richards u kojoj se navodi: „*Kulturni turizam označava kretanje ljudi uzrokovano kulturnim atrakcijama izvan njihovog mjeseta stanovanja s namjerom prikupljanja novih informacija i iskustava kako bi zadovoljili svoje kulturne potrebe.*“ (Richards, 1999:17)

Iako se ne smatra novitetom na turističkom tržištu, njegova popularnost kao i zastupljenost na vrhu je ljestvice alternativnih vidova turizma. Naime, korijeni ovog vida turizma mogu se naći još u ranim počecima kretanja ljudi radi zadovoljenja određenih interesa ili potreba, odnosno, još u doba elitnog turizma. Kako je u prirodi čovjeka od njegovog postanka da uvijek teži ka upoznavanju drugog i drugačijeg, nije neobično da upravo kulturni turizam kontinuirano prednjači nad ostalim. Kultura kao osnovni element kulturnog turizma predstavlja jako širok pojam, ali je neophodno dati osnovne smjernice u razumijevanju istog. To je, prije svega, živa materija, dinamična i raznovrsna, koja, ako se ne održava živom, vrlo lahko može biti zaboravljena i u potpunosti nestati. Njenu dinamiku opisuje Schouten navodeći: „*Procesi kulturnih razmjena postoje još od kada postoji i kultura. Svaka se kultura oblikovala kontinuiranim procesom uzimanja i davanja. Kultura je fenomen koji se konstantno razvija, to je živući identitet. Ona je dinamičan model, a pokušamo li je ukalupiti u statičan oblik, prestat će postojati kao izvor inspiracije.*“ (Schouten, 1996:54) Uzimajući u obzir takvo stajalište i s druge strane dinamičnost, kompleksnost i raznolikost turističke djelatnosti, povezanost i interdisciplinarnost turizma i kulture je više nego očita. To nadopunjuje i činjenica da je kultura proces, a turizam dinamična pojava koje se kontinuirano mijenjaju. Promjene koje nastaju vrlo često su rezultat njihovog uzajamnog odnosa i djelovanja, ali i utjecaja drugih faktora i trendova unutar društava i samog turizma. Iako kultura i turizam svoj odnos zasnivaju na uzajamnoj vezi, treba imati na umu da kultura može egzistirati bez turizma, dok kulturni turizam ipak svoju egzistenciju zasniva na kulturi (Robinson & Pikard, 2006). U svakom slučaju, ne treba zaboraviti niti činjenicu da je upravo turizam savršen način da se kultura predstavi, oživi, zaštići, održava i da se pomjere granice njenog vrednovanja.

Kulturni turizam se velikim dijelom vezuje za kulturno historijske spomenike, materijalnu baštinu, graditeljsko naslijeđe, pa se često može čuti kako se isti naziva kulturno historijskim turizmom ili turizmom baštine, ali činjenica je da kulturni turizam predstavlja mnogo više od pukih spomenika, graditeljskih cjelina i drugih objekata, koji su svakako neizostavan dio njegove ponude. Naime, u kulturni turizam se ubrajaju elementi zabave, duhovnosti, vjerovanja, ponašanja lokalne zajednice, svega onoga što predstavlja kulturu određenog društva i prostora na kojem se nalazi. Tako neki autori i religijski turizam smatraju jednim vidom kulturnog turizma, jer u svojoj osnovi nudi obilazak historijskih i vjerskih objekata, prisustvovanje vjerskim obredima i ritualima, te povezivanje s društvenim korjenima (Gonzales & Medina, 2003). Jedna od značajnih karakteristika kulturnog turizma jeste ta što isti ima mogućnost daljnje klasifikacije, koja opet ovisi o tome šta se nalazi u središtu ponude, odnosno, vrste atrakcijske osnove. Motivi turista, također, su jedan od elemenata koji utječu na daljnju klasifikaciju kulturnog turizma, gdje na primjer, imamo primarno, usputno i slučajno kulturno putovanje (Jelinčić, 2008). U svakom od ova tri slučaja dolazi do kulturne nadogradnje, prezentacije kulturnog naslijeđa, edukacije određenog iskustva i doživljaja što daje jedinstvenu karakteristiku kulturnom turizmu i to da se na različite načine integrira u sve ostale vidove turizma, koje nudi određena destinacija. Može se reći da je kulturni turizam, zapravo, dio svakog drugog oblika turizma, gdje je u osnovi promjenjiva zastupljenost kulturnih turističkih atrakcija.

## UTJECAJI KULTURNOG TURIZMA NA DESTINACIJU

Turizam, općenito, ima jako širok spektar utjecaja i teško je pronaći sektor koji se ne dovodi u vezu s istim, direktno ili indirektno, na čemu se i zasniva njegova kompleksnost. Tako se u svakoj literaturi, ako ne detaljno onda djelimično, spominju utjecaji turizma, jer su neizostavan dio za potpunije shvatanje ovog fenomena. Za potrebe ovog rada neophodno je navesti neke od najbitnijih utjecaja turizma na kulturu, te onog koji se dovode u vezu s kulturnim turizmom. Nagli razvoj turizma u drugoj polovini prošlog vijeka i pojava masovnih putovanja rezultirao je prepoznavanjem i potenciranjem, uglavnom, ekonomskih učinaka turizma, dok je za druge utjecaje bilo potrebno više vremena. Nekoliko decenija kasnije i drugi utjecaji će biti prepoznati što će biti razlog mnogih diskusija na temu planskog pristupa razvoju turizma, alternativnih vidova turizma, smanjenja masovnosti,

problematike prihvatanog kapaciteta, te značajnog utjecaja turizma na okoliš i sociokulturalni aspekt društva.

Kako sektor kulture spada u javne sektore, te se uglavnom finansira iz državnih institucija, nije nimalo rijetka pojava da isti bude izložen nedostatku tih sredstava kao i nemogućnosti zaštite i očuvanja onoga čime se bavi. Ova pojava je veoma česta u zemljama u razvoju dok i razvijenije zemlje bilježe takve situacije. Ovakve i slične situacije dovele su do saznanja da upravo turizam može doprinijeti rješavanju tog i sličnih problema, koji se vezuju za zaštitu, obnovu i revitalizaciju materijalne i nematerijalne kulturne baštine. Mnogi autori će ukazivati na takve mogućnosti, dok će s druge strane i mnoge međunarodne institucije zadužene za kulturu i turizam na globalnom nivou ukazati na neophodnu saradnju ova dva sektora (Marcer 1996; Pearce 1995; Hollingsheard 1999). Sve ovo neće bitiinicirano samo iz razloga osiguravanja finansijskih sredstava od turizma za potrebe sektora kulture, nego većim dijelom iskorištavanjem turizma u svrhu zaštite i održivosti, kako svjetske tako i kulturne baštine određenih regija. Tako utjecaj turizma na kulturu poprima jednu drugu i funkcionalniju dimenziju za razliku od one čisto ekonomske.

Kada se govori o kulturnom turizmu kao specifičnom obliku turizma, odnosno alternativnom u ranim godinama njegovog razvoja, odnosno njegovog prepoznavanja kao jednog vida turizma, također su ekonomski utjecaji nadvladali ostale. Međutim, rezultati kasnijih godina će pokazati da takav stav nije održiv, te će doći do određenih sukoba između sektora kulture i turističke djelatnosti što će, naravno, ostaviti traga na njihov daljnji odnos. Kako u svemu lošem ima i nešto dobro ovakva situacija će doprinijeti tome da se dođe do saznanja da turizam i kultura ne moraju obavezno egzistirati u konfliktu, već naprotiv u jednom skladnom odnosu, odnosno harmoniji. Nemoguće je u potpunosti eliminirati negativne utjecaje turizma a samim tim niti utjecaj istog na kulturu, ali ih je svakako moguće svesti na minimum. Negativni utjecaji kao što su:

- gubitak kontrole nad kulturnim vlasništvom,
- gužve i buka,
- restrikcije za lokalno stanovništvo,
- fizička oštećenja na kulturnim objektima i lokalitetima,
- prevelika ovisnost o turizmu,
- komodifikacija kulturnih obilježja,
- stvaranje pseudokulture,
- ponašanje turista i njihova kultura, i dr.

su utjecaji koji zahtijevaju poseban pristup planiranju razvoja turizma određene destinacije McKercher & du Cross, 2002). Takvi i slični utjecaji su prisutni i u drugim vidovima turizma, a kako je aspekt kulture prisutan u skoro svakom turističkom putovanju tim su ovi negativni utjecaji zastupljeniji i uočljiviji. Ne treba zaboraviti ni to da će prisutnost i odnos lokalne zajednice prema kulturnom naslijeđu također ostaviti svoj trag. Prema gore navedenom može se reći da je prisutnost negativnih utjecaja u domenu kulturnog turizma neizbjegna, ali moguće ju je kontrolirati uz adekvatan pristup, prvenstveno razumijevanjem potreba kulture, kompleksnosti turizma i njihovog uzajamnog odnosa.

Značaj ekonomskog utjecaja turizma na kulturu je prethodno pomenut i ne treba minimalizirati isti, jer na posljetku osiguranjem finansijskih sredstava potrošnjom turista u vidu ulaznica, turističkih taksi, kupovine suvenira, posjete različitim kulturnim manifestacijama i slično finansiraju se potrebe kulturnog sektora. Naravno, treba imati u vidu da samo ta sredstava nisu dovoljna i da je kreativnost ovog sektora jako važna za njegov opstanak i napredak. Ekonomski utjecaj pored priliva finansijskih sredstava povezuje se i s otvaranjem novih radnih mesta, te utjecajem na stopu zaposlenosti. To se opet dovodi u vezu s povećanjem interesa mladih ljudi za bavljenjem kulturnim djelatnostima. Osim ovoga, treba pomenuti i druge pozitivne učinke koji se dovode u vezu s kulturnim turizmom, i to:

- poticanje kulturne razmjene,
- razumijevanje i poštivanje kulturnih razlika,
- promocija kulturnih sadržaja i njihovih vrijednosti,
- oživljavanje kulturnih običaja,
- očuvanje i zaštita kulturne baštine,
- oživljavanje tradicionalnih obrtničkih djelatnosti,
- jačanje kulturnog identiteta lokalne zajednice i dr.

Potrebno je naglasiti da su ovi utjecaji kvalitativnog karaktera za razliku od ekonomskih koji su uglavnom kvantitativni, te je za njihovu identifikaciju potrebno duže vremena i teže ih je izmjeriti (Lickorish & Jenkic, 2006). U svakom slučaju, prisutnost turističkih aktivnosti u određenoj destinaciji donosi promjene u svim segmentima destinacije, koji mogu biti negativni ili pozitivni, čiji intenzitet ovisi o načinu na koji se pristupa planiranju razvoja turizma te destinacije.

## POTENCIJALI KULTURNO HISTORIJSKOG NASLIJEĐA ZA RAZVOJ TURIZMA U BOSNI I HERCEGOVINI

Turizam u Bosni i Hercegovini nikad nije bio dominantna niti vodeća industrija niti se ekonomija ove zemlje znatno oslanjala na prihode ostvarene dolaskom i potrošnjom turista. Kako je bila jedna od republika bivše Jugoslavije, bilo joj je predodređeno da bude orijentirana na tekstilne, metalurške, vojne i farmaceutske industrije. To ne znači da Bosna i Hercegovina tada nije plijenila svojom bogatom kulturnom baštinom, značajnom historijskom prošlošću i prirodnim ljepotama. Ti potencijali stavljeni su u drugi plan, plan zaborava kako bi se ostvarili neki drugi ciljevi. Danas, skoro dvije decenije nakon četverogodišnjeg perioda ratnih dešavanja na ovim prostorima, koja su ostavila neizbrisiv trag patnje i užasa, ova zemlja i dalje plijeni svojim prirodnim i kulturnim blagom.

Teška ekomska situacija, društveni problemi i politička previranja svakodnevnica su na ovim prostorima. Jedna od rijetkih svijetlih pojava koja se bilježi u posljednjih nekoliko godina u Bosni i Hercegovini je porast turističkih kretanja (tabela 1). Utjecaj turizma više je nego očit naročito u većim gradovima i u regijama koje posjeduje brojne turističke atraktivnosti. Kulturno historijsko naslijeđe kao i mnogobrojne prirodne ljepote su, pa može se slobodno reći, trenutno jedini potencijali koji imaju mogućnost da prerastu u adekvatne turističke resurse, te da uveliko doprinesu poboljšanju ekonomskih, ali i sociokulturnih prilika. Iako razmišljanja, ciljevi i aktivnosti koje bi vodile u tom pravcu su daleko ispod površine, nuda postoji da će odgovorni biti, ako ništa drugo, onda prisiljeni da ovu mogućnost stave na agendu svoga rada i djelovanja.

**Tabela 1.** Broj turista u Bosni i Hercegovini po godinama

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 I-VII
<b>Ukupno</b>	610.817	572.634	656.333	686.148	747.327	844.189	846.581	572.037
<b>Domaći turisti</b>	289.306	261.692	290.879	294.203	309.242	315.610	310.227	198.243
<b>Strani turisti</b>	321.511	310.942	365.454	391.945	438.585	528.579	536.354	373.794
<b>Noćenja</b>	1.396.485	1.268.173	1.416.691	1.504.204	1.645.521	1.822.927	1.711.480	1.182.652

Izvor: Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2015a), Statistika turizma

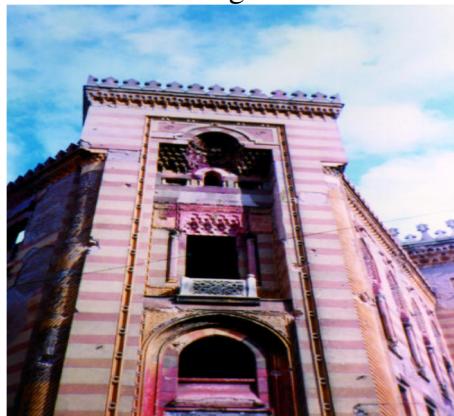
Bosna i Hercegovina je zemlja koja posjeduje jako dugu historiju, gdje su se broje velike civilizacije smjenjivale, a njihovi narodi ucrtavali neizbrisivi trag

svog prisustva. Historija i prisustvo čovjeka na teritoriji ove zemlje seže sve do perioda neolita o čemu svjedoče brojni arheološki lokaliteti i nastavlja nikad prekinuta do danas. Taj dugi vremenski period rezultirao je nastankom jedinstvenog kulturnog i historijskog naslijeda koje predstavlja prepoznatljivi pečat ove zemlje. Različite kulture, običaji, narodi, religije, koje su se tu miješale, nadopunjavale i razvijale, istkale su nešto što se rijetko viđa. Upravo je upečatljiv taj segment religije u Bosni i Hercegovini, koja je oduvijek bila okarakterizirana kao multireligijska, gdje je jedini prihvatljiv način življenja onaj zajednički. Tako nimalo nije neobično, bar ne u Bosni i Hercegovini, da se na teritoriji od 100m<sup>2</sup> nalazi džamija, katolička katedrala, pravoslavna crkva i sinagoga, što je slučaj u glavnom gradu Sarajevu. Materijalno kulturno naslijede, a posebno ono graditeljsko je mnogobrojno i rasprostranjeno širom zemlje, gdje i najmanja zajednica, selo ili varoš ima svoju priču, ima svoju baštinu. Bogata, a nadasve turbulentna historija, koja se konstantno poigravala ovom zemljom nikad je ne ostavlјajući po strani od svjetskih događaja, doprinijela je da ista bude propoznata kao riznica historijskog i kulturnog naslijeda u Evropi. Prirodne ljepote i rijetkosti koje uokviruju kulturnu baštinu ove zemlje, te pružaju mogućnosti za obavljanje različitih sportskih, avanturističkih, ali i edukativnih aktivnosti uveliko doprinose atraktivnosti cijele zemlje. Brojne rijeke, jezera, planine, šume i druge prirodne ljepote ne ostavljaju ravnodušnim nikoga. Naime, ova zemlja posjeduje savršen spoj kulture, historije i prirodne baštine, koji ima potencijal da zadovolji interes današnjih učesnika turističkih kretanja.

Nažalost, ratna dešavanja koja su se dogodila na ovim prostorima u velikoj mjeri rezultirala su uništavanjem kulturnog naslijeda, ali i prirodne baštine. Naime, radi se tome da je uništavanje kulturne baštine koja se dovodi u vezu s identitetom stanovnika ove zemlje bilo organizirano i planirano na jedan sistematičan način kao što je to slučaj s gradskom Vijećnicom u Sarajevu. Nakon detaljnih i adekvatnih istraživačkih i sudskeih procedura takav pristup uništavanju kulturnog naslijeda je i dokazan (slika 1 i 2). Veliki broj tog naslijeda je obnovljen, ali istina je da još dosta toga čeka na svoj momenat. Bez obzira na takvo stanje velikog dijela kulturne baštine, trenutni posjetioci ne ostaju uskraćeni, jer mnogo njih upravo zanimaju ta nemila dešavanja. Tako da pored pomenutih kulturnih i prirodnih potencijala za razvoj turizma u Bosni i Hercegovini, svjedočanstva i lokaliteti koji se dovode u vezu s proteklim ratnim dešavanjima i patnjom ljudi na ovim prostorima prerastaju u značajne turističke atrakcije. Najveći dio posjeta međunarodnih turista upravo su zabilježene na tim lokalitetima, dok je veliki interes i za događaje koji se

vezuju za raniju historiju ove zemlje. Rat koji se desio prije dvadeset godina još uvijek je svježa rana, a svjedočanstva toga kao epizode nemilih događaja postepeno se integriraju u segment kulture. To se očituje na način organiziranja različitih kulturnih manifestacija povodom obilježavanja određenih godišnjica stradanja ljudi, uništavanja značajnih kulturnih objekata i sl. Aktuelni porast turističkih kretanja u Bosni i Hercegovini najbolji je pokazatelj da je ova zemlja zanimljiva i atraktivna za turiste. To potvrđuju i rezultati različitih anketa koje se objavljaju na dobro poznatim web-portalima i informativnim stranicama svjetskih turističkih organizacija, gdje nerijetko Bosnu i Hercegovinu stavlju među destinacije koje turisti trebaju posjetiti. Ipak treba imati na umu da su posjete turista izraz njihovih individualnih želja, interesa i motiva, tako da broj posjeta ustvari predstavlja pravi odgovor na pitanje koliko je neka destinacija poželjna i atraktivna.

**Slika 1.** Gradska Vijećnica nakon  
1992. godine



Izvor: Kantonalni zavod za zaštitu kulturno-historijskog i prirodnog naslijeđa Sarajeva

**Slika 2.** Gradska Vijećnica nakon  
rekonstrukcije



Izvor: Autor

### **Problemi integracije kulturno-historijskog naslijeđa u turizam u Bosni i Hercegovini**

Kulturno-historijsko naslijeđe Bosne i Hercegovine pretrpjelo je teška oštećenja u periodu ratnih dešavanja, a čak su neki objekti od kulturnog i historijskog značaja u potpunosti nestali. Nažalost, takve situacije se mogu naći širom zemlje i male su šanse da će takvi objekti biti ponovo izgrađeni i obnovljeni. To nisu jedini problemi s kojima se susreće ovaj segment društva nego samo dio mnogo veće problematike kulturnog sektora u ovoj

zemlji. Naime, radi se tome da već dvije decenije od završetka ratnih dejstava Bosna i Hercegovina i dalje bilježi velike zaostatke u svom razvoju.

U zemlji koja je ekonomski neperspektivna sa stopom nezaposlenosti preko 40 %, društvenim i socijalnim problemima, za očekivati je da je segment kulture u potpunosti zapostavljen. To dokazuje i činjenica da je tek nedavno nakon skoro tri godine Zemaljski muzej kao jedna od najstarijih kulturnih i naučnih ustanova u Bosni i Hercegovini otvorio svoja vrata za posjetitelje (slika 3). Nije bolja situacija ni s umjetničkim galerijama, pozorištima, a stanje materijalnog kulturnog naslijeđa je više nego zabrinjavajuće (slika 4). Kako je turizam u porastu, a kulturno naslijeđe zajedno s prirodnom baštinom vodeći potencijal za njegov daljnji razvoj, potrebno je dati odgovor na pitanja koja se tu javljaju. To su prvenstveno odnosi na rješenje pitanja i nesuglasica oko nadležnosti u sektoru kulture, ali i turizmu što predstavlja direktnu prepreku u radu i napretku istih. Teško je zalagati se za razvoj nečega ako u samom početku razmatranja mogućnosti šanse za ostvarivanje istog su minimalne ili nemoguće. Opće poznata je činjenica da problemi opstanka ovih i sličnih institucija kao i stanje kulturnog naslijeđa nisu samo finansijskog karaktera. Državno uređenje kao i dvadesetogodišnja vladajuća struktura se u svim segmentima društva do sada pokazala kao nefunkcionalna, nezainteresirana i jednostavno nesposobna da riješi ove i slične probleme (Alipour & Dizdarević, 2007).

Nažalost, takvo stanje se nastavlja. I tako dok se institucije koje su nadležne ili misle da su nadležene bave tim istim problemima nadležnosti, situacija na terenu ostaje nepromijenjena, pa čak i gora. Radi se tome da je brojno kulturno historijsko naslijeđe u potpunosti prepusteno samo sebi i kao takvo konstantno izloženo različitim oblicima devastacije (slika 4). Nemogućnost pronalaženja osnovnih sredstava bar za njihovo privremenu zaštitu koja bi osigurala zabranu pristupa i smanjila dodatna oštećenja stvara mogućnost za njihovo totalno uništenje.

**Slika 3.** Zemaljski muzej u Sarajevu



Izvor: Autor

**Slika 4.** Bijela tabija – historijska građevina



Izvor: Autor

Prilika za poboljšanje ove situacije se ukazala, ali na osnovu prikupljenih i analiziranih podataka i informacija može se reći da ista nije prepoznata kao takva. Porast turističkih kretanja i dolazaka u Bosni i Hercegovini, koji su prvenstveno inspirirani kulturno historijskom i prirodnim naslijeđem ove zemlje su jasna poruka da treba ozbiljno pristupiti rješavanju pomenutih institucionalnih problema. Sektor turizma, također, malo radi na tome da se dođe do adekvatne strategije razvoja ili master plana. Na to ukazuje činjenica da se već dvije decenije ništa konkretno nije uradilo po tom pitanju. Različiti pristupi planiranju razvoja održivog turizma su velikim dijelom nepoznanica čak i u krugovima gdje se donose najznačajnije odluke. Naime Bosna i Hercegovina još uvijek nema strategiju za razvoj turizma na državnom niti Federalnom nivou. Naravno ta strategija bi morala u svom sadržaju posebno da istakne značaj adekvatne valorizacije, zaštite, očuvanja i korištenja kulturne i prirodne baštine.

Veliki problem čini i nedostatak odgovarajućih zakonskih regulativa u ovom sektoru što je utvrđeno pregledom raspoložive zakonske dokumentacije koja se odnosi na ovaj sektor. Komunikacija s ostalim sektorima je skoro pa ravna nuli što dodatno otežava već slabu saradnju, a to se posebno odnosi na sektor kulture i kulturne baštine. Tu je prisutan i problem koji se dovodi u vezu s privatnim sektorom, i to uglavnom turističkim agencijama i smještajnim kapacitetima. Ovdje se konkretno misli na njihov način rada koji pospješuje sivu ekonomiju a koja se manifestira kroz neadekvatnu registraciju turista, njihovog boravka i potrošnje što je utvrđeno putem intervjeta. Registracija posjeta, upita, žalbi

i interesiranja turista za određene lokalitete, objekte i sadržaje od kulturnog značaja od velikog su značaja za njihovo daljnje korištenje i stavljanje u funkciju turizma. Sve to direktno utječe i na statističko praćenje kretanja turista i turističkih aktivnosti unutar zemlje što predstavlja jedan od osnovnih izvora informacija potrebnih za njegovo planiranje. Naime, statistički podaci turističkih aktivnosti u Bosni i Hercegovini su u velikoj mjeri podaci koji ne oslikavaju pravu situaciju. Prema prethodno navedenom mogu se jasno uočiti brojni problemi, kako u sektoru kulture tako i u sektoru turizma. Situacija u kojoj se ova dva sektora trenutno nalaze nije nimalo ohrabrujuća, ali je ohrabrujuće to da će se pod pritiskom sve većeg broja turista morati pronaći rješenja za pomenute probleme.

## ZAKLJUČAK

Bogata kulturna baština, turbulentna historija i nadasve prelijepa prirodna bogatstva Bosne i Hercegovine iz godine u godinu privlače sve veći broj turista iz čitavog svijeta. Iako statistika ne pokazuje stvarno stanje tih promjena, situacija na terenu više je nego očita. Nagli porast smještajnih kapaciteta, turističkih agencija, suvenirnica, ugostiteljskih objekata... šalje jasnu sliku odnosa ponude i potražnje na tržištu. Međutim rezultati istraživanja ukazuju da je ovakav porast turističkih posjeta posljedica stihije a ne planiranog razvoja turizma. Iako Bosna i Hercegovina, zahvaljući svojim pomenutim kulturnim i prirodnim potencijalima, ima šansu da postane eminentna turistička destinacija, trenutna politička situacija značajno to ugrožava. Dakle neophodno je poduzeti mјere koje će sektor kulture usmjeriti u pravcu inovativnog pristupa njegovom osnovnom resursu. Zatim neophodno je uspostaviti komunikaciju i saradnju sa sektorima kojima je materijalna i nematerijalna baština značajna komponenta za njihovo uspješno djelovanje. Ovdje se konkretno misli na sektor obrazovanja i turizma. Također je neophodno administrativne i druge prepreke koje značajno otežavaju napredak u svakom smislu rješiti hitnim donošenjem zakonskih regulativa. One prvenstveno moraju biti usmjerene ka efikasnoj brizi i zaštiti kulturne baštine, adekvatnom korištenju i svakako aktivnom sudjelovanju baštine u radu drugih sektora.

Na osnovu dobivenih rezultata utvrđeno je da turizam u Bosni i Hercegovini postaje značajna privredna grana na jedan slučajan i neorganiziran način. Takav pristup predstavlja opasnost jer stvara šanse za prouzrokovanje više štete nego dobra. Ova zemlja to sebi ne smije

dopustiti. Potrebno je prvenstveno u sektoru turizma osigurati zakonsku regulativu kojom će se prvenstveno urediti poslovanje privatnog turističkog sektora prema državi, saradnicima i potrošačima. U fokusu rada nadležnih institucija trebalo bi biti jačanje odnosa i saradnje sa svim ostalim sektorima koji su neophodni za rad u sferi turizma. To uključuje sektor kulture, obrazovanja, transporta i komunikacija, ugostiteljstva te ostalih privrednih i neprivrednih sektora. Jačanje odnosa i saradnje unutar domaće privrede jedan je od osnovnih koraka za poboljšanje ekonomске situacije u zemlji što je putem turizma moguće i jednostavnije. Istina je da Bosna i Hercegovina ima bezbroj neriješenih pitanja, problema i mnoštvo birokratskih prepreka, ali je također istina da ova zemlja ima šansu da svoje kulturne, prirodne i ljudske potencijale stavi u službu turizma što bi doprinijelo rješavanju mnogih ekonomskih, političkih, društvenih i drugih problema.

## LITERATURA

- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, (2009). Statistika turizma, Godina II, Broj:12, [http://www.bhas.ba/saopstenja/2008/TUR\\_2008M12\\_001\\_01\\_BA.pdf](http://www.bhas.ba/saopstenja/2008/TUR_2008M12_001_01_BA.pdf)
- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, (2010). Statistika turizma, Godina III, Broj:12, [http://www.bhas.ba/saopstenja/TUR\\_2009M12\\_001\\_01\\_BA.pdf](http://www.bhas.ba/saopstenja/TUR_2009M12_001_01_BA.pdf)
- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, (2011). Statistika turizma, Godina IV, Broj: 12, Retrieved from: [http://www.bhas.ba/saopstenja/TUR\\_2010M12\\_001\\_01-BH.pdf](http://www.bhas.ba/saopstenja/TUR_2010M12_001_01-BH.pdf)
- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, (2012). Statistika turizma, Godina V, Broj: 12, [http://www.bhas.ba/saopstenja/2012/TUR\\_2011M12\\_001\\_01%20bh.pdf](http://www.bhas.ba/saopstenja/2012/TUR_2011M12_001_01%20bh.pdf)
- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, (2013). Statistika turizma, Godina VI, Broj: 12, [http://www.bhas.ba/saopstenja/2013/TUR\\_2012M12\\_001\\_01-bos.pdf](http://www.bhas.ba/saopstenja/2013/TUR_2012M12_001_01-bos.pdf)
- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, (2014). Statistika turizma. Godina, VII, Broj: 12, [http://www.bhas.ba/saopstenja/2014/TUR\\_2013%20M%202012\\_01\\_bos.pdf](http://www.bhas.ba/saopstenja/2014/TUR_2013%20M%202012_01_bos.pdf)
- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, (2015). Statistika turizma, Godina VIII, Broj: 12, [http://www.bhas.ba/saopstenja/2015/TUR\\_2014M12\\_001\\_%2001\\_bos.pdf](http://www.bhas.ba/saopstenja/2015/TUR_2014M12_001_%2001_bos.pdf)
- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, (2015a). Statistika turizma, Godina IX, Broj: 7, [http://www.bhas.ba/saopstenja/2015/TUR\\_2015%20M%2001-07\\_001\\_%2001\\_bos.pdf](http://www.bhas.ba/saopstenja/2015/TUR_2015%20M%2001-07_001_%2001_bos.pdf)
- Alipour, H. & Dizdarevic, L., (2007). A Conceptual Sustainability Approach to Tourism Planning and Development in Post-War Bosnia and Herzegovina, *Tourism and Hospitality Planning & Development* 4 (3). 211-230

Gonzales, R., & Medina, J., (2003). Cultural Tourism and Urban Management in Northwestern Spain: The Pilgrimage to Santiago de Compostela, *Tourism Geographies*, 5 (4), 446-60

Hollingshead, K., (1999). Tourism as public culture: Horne's ideologocal commentary on the legerdemain of tourism, *International Journal of Tourism Research*, 1 (4), 267-292.

Jelinčić, A. D., (2008). *Abeceda kulturnog turizma*, Meandarmedia/Meandar

Kantonalni zavod za zaštitu kulturno-historijskog i prirodnog naslijeđa Kantona Sarajevo (2001) Katalog obnove kulturno-historijskog naslijeđa Kantona Sarajevo 1996-2000

Lickorish, J. L., & Jenkins, L. C., (2006). *Uvod u turizam*, Ekokon, Split

McKercher, B., & du Cross, H., (2002). *Cultural tourism: The partnership between tourism and Cultural heritage management*, The Hawort Press. Inc.

Mercer, D., (1996). *Native people and tourism: Conflict and Compromise*. In Theoblad, W.F. (Ed.) Global Tourism: The next decade (pp. 124-146), Butterworth Heinemann, Melbourne.

Pearce, P. L. (1995). From culture shock and culture arrogance to cultural exchange; Ideas towrads sustainable sociocultural tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 3 (3), 143-154.

Richards, G., (1999). *European Cultural Tourism Market: Patterns and Prospect*. In: Planning Cultural Tourism in Europe (Dodd, Diane & Van Hemel, Annemoon, Ed.). Amsterdam, Boekman Foundation/Ministry of Education, Culture and Science, pp. 16-32.

Robinson M., Picard D., (2006). *Tourism Culture and Sustainable Development*, UNESCO

Schouten F., (1996). *Tourism and Cultural Change*, Proceedings of a UNESCO Round Table : Culture, Tourism, Development: Crucial Issues for the Twenty-First Century. Paris, UNESCO, str 53-56.

UNWTO. *World Tourism Barometer*. (2015) April, Volume 13, Retrieved from [http://tourlib.net/wto/UNWTO\\_Barometer\\_2015\\_02.pdf](http://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2015_02.pdf)

WTTC, (2013). World Travel & Tourism Council: *Benchmarking Travel & Tourism-Global Summary, How does Travel & Tourism compare to other sectors? Summary of Findings*, November.

[http://www.wttc.org//media/files/reports/benchmark%20reports/2013\\_global\\_summary\\_1.pdf](http://www.wttc.org//media/files/reports/benchmark%20reports/2013_global_summary_1.pdf)

# **GASTRONOMSKI TURISTIČKI DOŽIVLJAJ: PRIMJER GRADA SARAJEVA**

**Dr. Merima Činjarević**

Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu

E-mail: merima.cinjarevic@efsa.unsa.ba

**Dr. Almir Peštek**

Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu

E-mail: almir.pestek@efsa.unsa.ba

## **SAŽETAK**

U uvjetima sve veće konkurenциje na globalnom turističkom tržištu, gastronomija, kao motivirajući faktor i turistička atrakcija, postaje sve važnija sastavnica turističke ponude destinacije. Budući da turizam hrane predstavlja selektivni oblik turizma koji iz godine u godinu bilježi eksponencijalni rast, pred destinacije se stavlja potreba efikasnijeg korištenja gastronomije u cilju privlačenja turista i povećanja turističkog prometa. Cilj ovog rada je identificirati faktore koji određuju gastronomski turistički doživljaj te utvrditi njihovu utjecaj na cijelokupno zadovoljstvo turista gastronomskim doživljajem te njihove buduće namjere (ponovna posjeta i pozitivna usmena propaganda). Istraživanje je provedeno u gradu Sarajevu, na uzorku od 188 stranih turista. Rezultati faktorske analize pokazali su da je gastronomski turistički doživljaj multidimenzionalni konstrukt sačinjen od doživljene kvalitete hrane, doživljene kvalitete osoblja, doživljene autentičnosti gastronomskog iskustva i doživljene jedinstvenosti gastronomskog iskustva. Rezultati modeliranja strukturalnim jednačinama ukazuju da doživljena jedinstvenost gastronomskog iskustva i doživljena kvaliteta hrane, predstavljaju značajne odrednice sveukupnog zadovoljstva turista gastronomskim doživljajem. Dodatno, nalazi istraživanja potvrdili su da razina zadovoljstva gastronomskim doživljajem pozitivno i statistički značajno utječe na namjeru ponovne posjete i širenja usmene propagande. Rezultati istraživanja pružaju ugostiteljsko-turističkim objektima i organizacijama za upravljanje destinacijom smjernice za uspješno integriranje gastronomске ponude u ukupni turistički proizvod destinacije.

**Ključne riječi:** *turizam hrane, gastronomija, turistička destinacija, turistički doživljaj*

## UVOD

U cilju zadovoljenja potreba sofisticiranih turista 21. stoljeća i postizanja većeg udjela u globalnom turističkog tržištu, neophodno je da turistička destinacija kontinuirano inovira i prilagođava svoju turističku ponudu globalnim trendovima. Nakon razdoblja masovnog turizma, koji je primarno bio usmjeren na ponudu standardiziranih turističkih aranžmana temeljenih na konceptu „sunce, more, plaža“, dolazi do intenzivnog razvoja selektivnog turizma ili turizma specijalnih interesiranja (eng. *Special Interest Tourism*) (Richards, 2014). Selektivni turizam predstavlja putovanje radi odmora, aktivnosti, doživljaja, koje je motivirano specifičnim interesiranjima pojedinaca ili grupe (Smith, MacLeod i Robertson, 2010). U teoriji i praksi je uobičajena podjela selektivnog turizma prema sadržaju boravka, tj. aktivnostima (zdravstveni i wellness turizam, sportsko-rekreativni i avanturistički te kulturološki) i prema obilježjima prostora (ruralni turizam i eko-turizam) (Ćorluka, Matošević-Radić i Geić, 2013). Dakle, sintagma selektivni turizam najčešće se koristi kao generički pojam koji obuhvata sve oblike turizma koji su su počeli razvijati u novije vrijeme te koji se prema svojim obilježjima razlikuju od tradicionalnog masovnog turizma.

Turizam hrane (eng. *food tourism*), u literaturi se označava i terminima gastronomski turizam (eng. *gastronomic tourism*), kulinarski turizam (eng. *culinary tourism*) ili gurmanski turizam (eng. *gourmet tourism*), jedan je od novijih oblika selektivnog turizma koji bilježi eksponencijalni rast (Sanchez-Canizares i Castillo-Canalejo, 2015). U najširem smislu, turizam hrane se definira kao potraga za jedinstvenim i nezaboravnim kulinarskim iskustvima koje turista stječe tokom putovanja (npr. posjete proizvođačima hrane, gastronomskim festivalima, sajmovima hrane, konzumiranje hrane i pića, kupovina proizvoda koji su vezani uz hranu, pohađanje kulinarskih seminarova, učenje o pripremi jela, i sl.) (Smith i sur., 2010). Budući da su gastronomija i turizam složeni pojmovi, među autorima je prisutno neslaganja u pogledu pojmovnog određenja turizma hrane. Culinary Tourism (2011, p.1) definira turizam hrane kao „putovanje osoba izvan stalnog mjeseta boravka koje je u potpunosti motivirano interesom za hranom i pićem“. Na sličnom misaonom tragu su i Lee, Packer i Scott (2015) koji navode da je turizam hrane oblik turizma specijalnih interesiranja, gdje je gastronomija primarni razlog putovanja. Druga grupa autora definira turizam hrane sa stajališta doživljaja posjetitelja tokom boravka u destinaciji. Smith i Xiao (2008), primjerice, opisuju turizam hrane kao bilo koji turistički doživljaj temeljen na jedinstvenim

kulinarskim resursima destinacije. Dakle, gastronomija nije samo motiv putovanja (push faktor) već i atrakcija (pull faktor) koja doprinosi stvaranju vrhunskog i pamtljivog turističkog doživljaja (Björk i Kauppinen-Räisänen, 2014; Henderson, 2009; Lee i sur., 2015). Gastronomski turistički doživljaj determiniran je različitim obilježjima gastronomiske ponude: kvaliteta hrane, način pripreme i serviranja hrane, raznovrsnost jela, percipirani odnos cijene i kvaliteta hrane, unutarnje uređenje restorana, atmosfera u restoranu, izgled restoranskog osoblja, te doživljeni gastronomski imidž destinacije (Ab Karim, Chua i Salleh, 2009; Chang, Kivela i Mak, 2001; Correia, Moital, Ferreira da Costa i Peres, 2008; Sanchez-Canizares i Castillo-Canalejo, 2015). Cohen i Avieli (2004) navode da različiti turisti imaju različit stav prema gastronomskoj ponudi određene destinacije te da je moguće napraviti jasnu distinkciju između rekreativnog i iskustvenog, te eksperimentalnog i egzistencijalnog gastronomskog doživljaja. Turisti koji iskazuju neofobične tendencije (strah od novog) obično su u potrazi za rekreativnim gastronomskim doživljajem te su spremni probati lokalna jela samo ukoliko im djeluju privlačno. Turisti koji žele saznati nešto novo o kulturi prehrane lokalnog stanovništva, u potrazi su za iskustvenim gastronomskim ugođajem i vrlo rado konzumiraju lokalna jela u „provjerenim“ ugostiteljskim objektima. Turisti koji traže autentičan gastronomski doživljaj (eksperimentalni i egzistencijalni ugođaj), redovno posjećuju lokalne restorane i konzumiraju lokalnu hranu te se tokom svog boravka u destinaciji nastoje „saživjeti“ s lokalnim stanovništvom.

Mnoge destinacije (npr. Italija, Španija, Francuska, Hrvatska, Slovenija, Tajland) prepoznale su važnost gastronomije u kreiranju vrhunskog turističkog doživljaja te su svoju turističku ponudu vezale uz gastronomiju. Ključne prednosti razvoja turizma hrane su (Drpić i Vukman, 2014):

- kreiranje cjelovitog, kvalitetnog i traženog turističkog proizvoda i obogaćivanje ukupne turističke ponude, razvoj turizma izvan glavne turističke sezone;
- razvoj ruralnih područja, motivacija za poduzetništvo, zapošljavanje i samozapošljavanje;
- poticaj za očuvanje autentičnog ambijenta, kulture i tradicije;
- unapređenje jedinstvenog imidža destinacije;
- povećanje potrošnje po turistu; plasman domaćih proizvoda i
- prednosti za lokalne proizvođače hrane (plasman na mjestu proizvodnje, izgradnja svijesti o kvaliteti lokalnih proizvoda na međunarodnoj razini)

Sveukupno se može kazati da zadovoljstvo gastronomskim turističkim doživljajem doprinosi prepoznatljivosti i jačanju konkurentnosti turističke destinacije na savremenom turističkom tržištu. Stoga je osnovna svrha ovog rada utvrditi i testirati latentne faktore gastronomskog turističkog doživljaja grada Sarajeva kao turističke destinacije na uzorku stranih turista. Osnovni ciljevi rada su: (1) identificirati latentne faktore konstrukta gastronomskog turističkog doživljaja; i (2) ispitati utjecaj latentnih faktora gastronomskog turističkog doživljaja na sveukupno zadovoljstvo turista gastronomskom ponudom i njihove buduće namjere (ponovna posjeta i pozitivna usmena propaganda). Rezultati istraživanja prezentirani u ovom radu pružaju nositeljima ugostiteljsko-turističke ponude značajne smjernice za efikasnije korištenje kulinarskih resursa s kojima destinacija raspolaže.

## METODOLOGIJA

Primarno istraživanje provedeno je u gradu Sarajevu, turističkoj destinaciji koja zbog svojih specifičnih obilježja, kulturno-historijskog nasljeđa i reputacije u svijetu predstavlja važno turističko odredište Bosne i Hercegovine. Podaci su prikupljeni metodom ispitivanja i korištenjem tehnike samopopunjavanja strukturiranog anketnog upitnika. Anketni upitnik je distribuiran hotelima, hostelima te restoranima na području Baščaršije, historijskog i kulturnog središta grada Sarajeva. S ciljem dobivanja što reprezentativnijih podataka, odjeli recepcija te vlasnici restorana zamoljeni su da anketni upitnik distribuiraju prilikom odjave gosta iz smještajnog objekta ili nakon pružene ugostiteljske usluge u restoranima. Od ukupno 500 distribuiranih anketa ostvaren je povrat od 194 upitnika, što čini stopu odziva od 38,8 %. Šest upitnika bilo je u potpunosti ili djelimično nepotpunjeno (više od 70 % nedostajućih vrijednosti) te su isti izostavljeni iz daljnje analize.

Instrument istraživanja – anketni upitnik sastojao se iz četiri dijela. Prvi dio anketnog upitanika obuhvata pitanja o broju dosadašnjih posjeta gradu Sarajevu, svrsi putovanja, pratnji tokom putovanja te dužini boravka. Drugi dio anketnog upitnika sastoji se od 18 izjava na Likertovoj skali od 1 (U potpunosti se ne slažem) do 7 (U potpunosti se slažem) za mjerjenje atributa gastronomskog turističkog doživljaja. Atributi korišteni za definiranje izjava o gastronomskom turističkom doživljaju preuzeti su iz literature (Correia i sur., 2008; Ab Karim i sur., 2009). Treći dio upitnika uključuje četiri izjave na Likertovoj skali od 1 do 7 kojima je mjereno

sveukupno zadovoljstvo turista gastronomskim doživljajem. Ovaj dio upitnika sadrži i tri izjave Likertovog tipa kojima su mjerene buduće namjere turista (ponovna posjeta destinaciji i pozitivna usmena propaganda). Četvrti dio upitnika sastoji se od općih pitanja o sociodemografskim karakteristikama ispitanika: spol, dob, obrazovanje, i zemlja porijekla (nacionalnost).

Analiza podataka prikupljenih primarnim istraživanjem provedena je uz primjenu nekoliko metoda i tehnika multivarijantne statističke analize. Eksplorativna i konfirmatorna faktorska analiza su korištene u cilju reduciranja i grupiranja atributa koji određuju gastronomski turistički doživljaj, dok je tehnika modeliranja strukturalnim jednačinama primijenjena u svrhu utvrđivanja utjecaja pojedinih faktora na sveukupno zadovoljstvo turista gastronomskim doživljajem i njihove buduće namjere. Analiza podataka provedena je statističkim paketom SPSS v. 22 i LISREL v. 8.71.

## **REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Sociodemografski profil turista koji su sudjelovali u istraživanju sagledao se kroz tri varijable: spol ispitanika, starosna dob ispitanika i zemlja porijekla ispitanika. Struktura ispitanika prema spolu u predmetnom istraživanju je bila pretežito ujednačena (52.4 % ispitanika muškog spola i 47.6 % ispitanika ženskog spola). Najveći broj ispitanika pripada dobnoj skupini od 19 do 29 godina (37.2 %) te skupini od 30-39 godina (36.1 %), a znatnoj je manji udio ispitanika u dobним skupinama od 40-49 godina (11 %), 50-59 godina (7.3 %) te više od 60 godina (8.4 %). U uzorku su najzastupljeniji turisti iz Hrvatske (20.9 %), Slovenije (12.0 %), Srbije (6.8 %) i Italije (4.2 %). Nešto manje od jedne polovine ispitanika (44 %) navelo je poslovne razloge ili posjet prijateljima i članovima porodice kao osnovni motiv posjete. Svaki deseti ispitanik posjetio je grad Sarajevo zbog pasivnog odmora ili obilaska kulturno-historijskih znamenitosti. Iako u strukturi uzorka dominira mlađa populacija (19-39 godina), zabava je motivirajući faktor dolaska tek za 5 % ispitanika. U pogledu dužine posjete, 48.2 % ispitanika je boravilo u gradu Sarajevu između jednog do tri dana, 25.6 % između četiri do sedam dana, te 10.5 % između osam i petnaest dana. Boravak duži od petnaest dana zabilježen je kod 15.7 % ispitanika.

**Tabela 1.** Faktorska struktura konstrukta gastronomskog turističkog doživljaja

<i>Faktor i manifestna varijabla</i>	EFA		CFA		
	$\lambda_{EFA}$	$\lambda_{CFA}$	t- vrij.	AVE	CR
<i>Doživljena kvaliteta hrane – DKH</i> ( $\alpha = 0,876$ )				0,551	0,881
Doživljeni okus jela	0,664	0,737	Fiksirano		
Doživljena veličina porcije	0,515	0,640	8,500		
Doživljena svježina pripremljenih jela	0,807	0,779	10,444		
Doživljena nutricionistička vrijednost jela	0,700	0,628	8,333		
Doživljena raznolikost jelovnika	0,682	0,679	9,049		
Doživljeni izgled jela	0,818	0,816	10,959		
Doživljena autentičnost lokalnih jela	0,555	0,724	9,674		
<i>Doživljena kvaliteta osoblja - DKO</i> ( $\alpha = 0,907$ )				0,650	0,881
Ljubaznost i susretljivost osoblja	0,797	0,770	Fiksirano		
Brzina usluživanja	0,807	0,801	11,550		
Osoblje raspolaže znanjem o kulinarској kulturnој baštini	0,797	0,874	12,810		
Osoblje raspolaže znanjem o lokalnim jelima i načinu njihove pripreme	0,824	0,890	13,053		
<i>Doživljena autentičnost gastronomskog iskustva - DAGI</i> ( $\alpha = 0,835$ )				0,541	0,820
Tradicionalna muzika	0,662	0,664	Fiksirano		
Osoblje obućeno u tradicionalnu odjeću	0,893	0,796	9,166		
Tradicijiški uređen interijer restorana	0,799	0,868	9,654		
Tradicijiški uređen eksterijer restorana	0,540	0,677	8,043		
<i>Doživljena jedinstvenost gastronomskog iskustva - DJGI</i> ( $\alpha = 0,761$ )					
Izgled i dekorativni elementi restorana su bitno drugačiji u odnosu na restorane koje sam posjećivao/la u drugim destinacijama	0,724	0,535	Fiksirano	0,564	0,794
Restoran nudi jela koja nisam imao/la priliku probati u drugim destinacijama	0,832	0,698	6,579		
Konzumiranje lokalnih jela i posjeta lokalnim restoranima omogućili su mi da steknem nova znanja i iskustva	0,690	0,884	6,973		

Izvor: *Istraživanje autora*

U cilju provjere faktorske strukture i jednodimenzionalnosti konstrukta gastronomskog turističkog doživljaja provedena je eksplorativna faktorska analiza (eng. Exploratory factor analysis - EFA) s Varimax rotacijom.

Preliminarna provjera prikladnosti prikupljenih empirijskih podataka za provedbu faktorske analize temeljila se na sagledavanju vrijednosti Kaiser-Meyer-Olkinovog (KMO) pokazatelja adekvatnosti uzorka i Barlettovog testa sferičnosti ( $KMO = 0,870$ ;  $\chi^2 = 2113,942$ ;  $p < 0,001$ ). Korištenjem Kaiser-Gutmanovog pravila, koje sugerira zadržavanje faktora čije su karakteristične vrijednosti veće od 1, izdvojena su četiri faktora koji objašnjavaju 67,85 % ukupne varijanse (Tabela 1.).

Kako bi se provjerila dimenzionalnost četverofaktorske strukture provedena je konfirmatorna faktorska analiza (eng. Confirmatory factor analysis - CFA) u programu LISREL v.8.71. Stepen slaganja pretpostavljenog modela s empirijskim podacima procijenjen je na temelju vrijednosti sljedećih apsolutnih i inkrementalnih indeksa slaganja: hi-kvadrat test, omjer hi-kvadrata i broja stepeni slobode, CFI (eng. Comparative Fit Index), NNFI (Non-Normed Fit Index), RMSEA (eng. Root Mean Square Error Approximation) i SRMR (Standardized Root Mean Square). Vrijednosti CFI i NNFI jednake ili veće od 0,90 (Marsh, Balla i McDonald, 1988), SRMR i RMSEA vrijednosti koje se kreću u rasponu od 0,05 do 0,10 (Brown i Cudeck, 1993) te omjer hi-kvadrata i broja stepeni slobode manji od 5 upućuju na dobro slaganje modela s podacima. Rezultati CFA ukazuju na djelimično slaganje pretpostavljenog modela s podacima ( $\chi^2 = 423,18$ ;  $df = 129$ ,  $p < 0,01$ ;  $\frac{\chi^2}{df} = 3,28$ ;  $CFI = 0,94$ ;  $NNFI = 0,93$ ;  $RMSEA = 0,111$ ;  $SRMR = 0,07$ ). Vrijednosti inkrementalnih indeksa (CFI i NNFI), omjer ki-kvadrata i broja stepeni slobode te SRMR kreću se u prihvatljivim granicama, dok se RMSEA nalazi iznad preporučene granice.

Nakon što je utvrđena reprezentativnost mjernog modela, pristupilo se procjeni konvergentne i diskriminatore valjanosti. Konvergentna valjanost pokazuje u kojoj mjeri pojedini konstrukt, putem manifestnih varijabli (indikatora), mjeri ono što je teorijski pretpostavljen. Prema Fornell i Larckeru (1981) konvergentna valjanost je prisutna ukoliko prosječna izvedena varijansa (eng. Average variance extracted- AVE) za pojedini konstrukt iznosi više od 0,5. Bagozzi i Yi (2012) navode da je konvergentna valjanost također prisutna ukoliko je kompozitna pouzdanost konstrukta veća od 0,7. Budući da su vrijednosti AVE i kompozitne pouzdanosti za sva četiri latentna konstrukta veće od preporučene donje granice (Tabela 1.), izvjesno je da je uvjet postojanja konvergentne valjanosti zadovoljen. Standardizirana faktorska opterećenja manifestnih varijabli nad pripadajućim faktorima se kreću od rasponu od

0,540 do 0,893 i signifikantna su na razini od  $p<0,01$ , što dodatno potvrđuje konvergentnu valjanost konstrukata.

**Tabela 2.** Međukorelacijska matrica konstrukta

Kod	Konstrukt	DKH	DKO	DAGI	DJGI	Srenja vrijd.
DKH	Doživljena kvaliteta hrane	<b>0,551</b>	0,469	0,383	0,446	5,387
DKO	Doživljena kvaliteta osoblja	0,685	<b>0,650</b>	0,348	0,363	5,265
DAUGI	Doživljena autentičnost gastronomskog iskustva	0,619	0,590	<b>0,541</b>	0,325	4,584
DJGI	Doživljena jedinstvenost gastronomskog iskustva	0,668	0,601	0,570	<b>0,564</b>	5,480

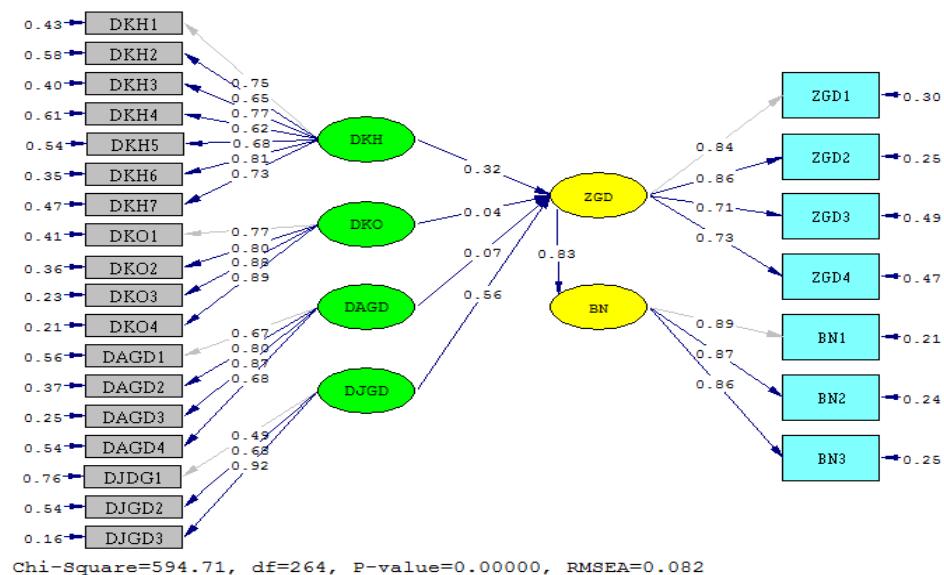
**Napomena:** Vrijednosti na dijagonali predstavljaju AVE pojedinog konstrukta; Vrijednosti ispod dijagonale predstavljaju korelacije između konstrukata; Vrijednosti iznad dijagonale predstavljaju kvadrirane korelacije između pojedinih konstrukata.

*Izvor: Analiza i izračun autora*

Diskriminantna se valjanost utvrđuje tako da se provjeri mjere li određena manifestna varijabla isključivo konstrukt za koji je prepostavljena kao indikator, a ne druge konstrukte. Za utvrđivanje diskriminantne valjanosti korišten je Fornell-Larcker kriterij prema kojem kvadrirana korelacija između dva konstrukta mora biti niža od njihove AVE. Na temelju uvida u međukorelacijsku matricu konstrukta (Tabela 2.) utvrđeno je prisustvo diskriminantne valjanosti, budući da je najveća moguća vrijednost kvadriranih korelacija među konstruktima (0,469) niža od vrijednosti AVE za pojedine konstrukte u mernom modelu.

Nakon što je utvrđena pouzdanost, konvergentna i diskriminantna valjanost konstrukta gastronomskog turističkog doživljaja, pristupilo se ispitivanju njegove nomološke valjanosti. Nomološka valjanost ispituje kako će se konstrukt ponašati u odnosu s konstruktima s kojima ima teorijske veze. Na temelju prethodnih studija koje su potvrdile da kvaliteta hrane, kvaliteta restoranskog osoblja, autentičnost i jedinstvenost gastronomiske ponude utječu na sveukupno zadovoljstvo turista, a da ono potom determinira njihove buduće namjere (ponovna posjeta destinaciji i usmena propaganda), oblikovan je konceptualni model koji je potom i empirijski testiran (Slika 1.).

**Slika 1.** Strukturalni model utjecaja gastronomskog turističkog doživljaja na zadovoljstvo i buduće namjere turista



Izvor: Istraživanje autora

Rezultati procjene reprezentativnosti ukupnog strukturalnog modela (mjerni i strukturalni regresioni model) ukazali su na zadovoljavajuću razinu slaganja pretpostavljenog modela s empirijskim podacima ( $\chi^2 = 594,71$ ;  $df = 264$ ,  $p < 0,01$ ;  $\frac{\chi^2}{df} = 2,25$ ; CFI = 0,97; NNFI = 0,97; RMSEA = 0,082; SRMR = 0,06). Rezultati provjere kauzalnih relacija između pojedinih faktora (dimenzija) gastronomskog turističkog doživljaja i sveukupnog zadovoljstva gastronomskim doživljajem (Tabela 3.) pokazuju da je veza između doživljene kvalitete hrane (DKH) i zadovoljstva gastronomskim doživljajem (ZGD) pozitivna i statistički značajna na razini od 0,001. Također, utvrđeno je postojanje pozitivne i statistički značajne veze između doživljene jedinstvenosti gastronomskog iskustva (DJGI) i zadovoljstva gastronomskim doživljajem (ZGD). Iako ostala dva faktora – doživljeni kvalitet osoblja (DKO) i doživljena autentičnost gastronomskog iskustva (DAGI) pozitivno utječu na ZGD, njihov utjecaj nije i statistički signifikantan ( $p > 0,001$ ). Budući da četiri faktora gastronomskog turističkog doživljaja objašnjavaju 78 % ukupne varijanse u konstruktu ZGD, može se prihvati da konstrukt gastronomskog turističkog doživljaja ima i zadovoljavajuću razinu nomološke (prediktivne) valjanosti.

**Tabela 3.** Rezultati strukturalnog regresionog modela

Relacija	Standardizirani strukturni koefficijent	t-vrijednost
DKH → ZGD	0,32	3,42
DKO → ZGD	0,04 (ns)	0,46
DAGI → ZGD	0,07 (ns)	0,97
DJGD → ZGD	0,56	4,95
ZGD-BN	0,83	11,73

Izvor: Istraživanje autora

## ZAKLJUČAK

Iako se turistički doživljaj izučava intenzivno u posljednjih nekoliko desetljeća, relativno mali broj istraživanja u području turizma se bavi doživljajem gastronomске ponude turističke destinacije. Budući da gastronomija predstavlja dio turističke ponude te da utječe na sveukupno zadovoljstvo turista i njihove buduće namjere, izuzetno je važno identificirati atributе gastronomске ponude koje oblikuju gastronomski turistički doživljaj. Rezultati istraživanja ukazuju na valjanost konceptualizacije gastronomskog turističkog doživljaja kao multidimenzionalnog konstrukta sačinjenog od doživljene kvalitete hrane, doživljene kvalitete osoblja, doživljene autentičnosti gastronomskog iskustva i doživljene jedinstvenosti gastronomskog iskustva. Dodatno, rezultati istraživanja pokazali su da doživljena jedinstvenost gastronomskog iskustva ima najveći utjecaj na ukupno zadovoljstvo turista gastronomskim doživljajem, a potom doživljena kvaliteta hrane. Također, rezultati istraživanja potvrdili su postojanje pozitivne i statistički značajne relacije između zadovoljstva turista gastronomskim doživljajem i njihovih budućim namjera (ponovna posjeta i usmena propaganda). Navedeni nalazi su u skladu s ranijim istraživanjima koja sugeriraju da je gastronomija značajna sastavnica turističke ponude te da posljedično determinira ponašanje turista prije, tokom i poslije posjeta destinaciji (Richards, 2014; Correira i sur., 2008). Nalazi istraživanja nude i određene implikacije za stručnu javnost i praksu. Organizacije za upravljanje turističkom destinacijom, u cilju privlačenja turista u grad Sarajevo, trebaju komunicirati i promovirati jedinstvenost gastronomskog iskustva i kvalitetu hranu. U kontekstu povećanja zadovoljstva turista gastronomskim doživljajem, ugostiteljski objekti u gradu Sarajevu bi svoju gastronomsku ponudu trebali temeljiti na lokalnim tradicionalnim jelima kako bi zadovoljili potrebe turista koji su u potrazi za jedinstvenim

gastronomskim iskustvom. Budući da je doživljena kvaliteta osoblja najniže ocijenjen faktor gastronomskog turističkog doživljaja, neophodno je poboljšati kvalitetu osoblja koje je u neposrednom kontaktu s turistima te osigurati da ovo osoblje raspolaže znanjem o kulinarskoj tradiciji grada Sarajeva.

## LITERATURA

- Ab Karim, S., Chua, B. L. & Salleh, H. (2009). Malaysia as a culinary tourism destination: Internationaltourists' perspective. *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, 1(3), 63-78.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34.
- Björk, P. and Kauppinen-Räisänen, H. (2014). Culinary-gastronomic tourism – a search for local food experiences. *Nutrition & Food Science*, 44(4), 294–309.
- Cohen, E. & Avieli, N. (2004). Food in tourism: attraction and impediment. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 755–778.
- Correia, A., Moital, M., Da Costa, C.F. & Peres, R. (2008). The determinants of gastronomic tourists' satisfaction: a second-order factor analysis. *Journal of Foodservices*, 19(3), 164–176.
- Ćorluka, G., Radić-Matošević, M. & Geić, S. (2013). Selective forms of tourism – the way of extending summer season. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16(2), 88-96.
- Drpić, K. & Vukman, M. (2014). Gastronomija kao važan dio turističke ponude u Hrvatskoj. *Praktični menadžment*, 5(1), 62-67.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18 (1), 39-50.
- Henderson, J. C. (2009). Food tourism reviewed. *British Food Journal*, 111(4), 317 – 326.
- Lee, K. H., Packer, J. & Scott. N. (2015). Travel lifestyle preferences and destination activity choices of Slow Food members and non-members. *Tourism Management*, 46, 1-10.
- Richards, G. (2014) The role of gastronomy in tourism development. Presentation to the Fourth International Congress on Noble Houses: A Heritage for the Future, Arcos de Valdevez to be held on 27-29 November 2014.

Sanchez-Canzares, S. & Castillo-Canalejo, A.M. (2015). A comparative study of tourist attitudes towards culinary tourism in Spain and Slovenia. *British Food Journal*, 117(9), 2387 – 2411.

Smith. M., MacLeod N. & Robertson, H.M. (2010). *Key concept in tourist studies*. SAGE.

Smith, S. L. J., & Xiao, H. G. (2008). Culinary tourism supply chains: A preliminary examination. *Journal of Travel Research*, 46, 289-299.

# **TRŽENJSKI VIDIK KAKOVOSTI V RAZLIČNIH VRSTAH PREHRAMBNIH GOSTINSKIH OBRATOV V SLOVENIJI**

**Dr. Marko Kukanja**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica

E-mail: marko.kukanja@fts.upr.si

## **POVZETEK**

Merjenje kakovosti v prehrambnem gostinstvu s pomočjo raziskovalnih inštrumentov je pritegnilo pozornost raziskovalcev po implementaciji Modela petih razkorakov in SERVQUAL instrumenta (po letu 1985). Predhodne raziskave so poudarile pomen različnih dejavnikov kakovosti v prehrambnem gostinstvu. V pričujoči raziskavi se osredotočamo na trženjski vidik kakovosti (7P) in merjenje zaznane kakovosti v različnih vrstah prehrambnih gostinskih obratov v Sloveniji (v nadaljevanju PGO). Cilj raziskave je preučiti ali med posameznimi vrstami PGO, glede na percepциjo gostov, obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti. Posebna pozornost je torej posvečena tržnemu vidiku kakovosti in percepциji gostov o ponujeni kakovosti v restavracijah, gostilnah in okrepčevalnicah v Sloveniji. Vzorec temelji na 1998 veljavnih vprašalnikih pridobljenih s strani gostov v različnih vrstah PGO. Izračuni pričajo o tem, da med različnimi vrstami obratov obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti. Ugotavljamo, da so razlike med obrati v največji meri pogojene z dejavniki tehnične kakovosti (fizični dokazi), kateri so v veliki meri predpisani s pravilnikom. Napotki za raziskovalce in menedžerje PGO so predstavljeni v zaključnem poglavju.

**Ključne besede:** *kakovost, klasifikacija, menedžment kakovosti, prehrambni obrati, Slovenija, trženjski splet.*

## UVOD

V konkurenčnem poslovнем okolju, v katerem poslujejo PGO, je ključnega pomena, da ponudniki zadovoljijo pričakovanja svojih gostov. Na trgu prehrambnega gostinstva je zagotavljanje kakovosti ponudbe pogojeno z nekaterimi specifičnimi dejavniki, ki izhajajo iz značilnosti storitvene dejavnosti. Ti dejavniki so: neenakomerno povpraševanje; majhnost gostinskih podjetij (večinoma družinskih); velika konkurenca; širok izbor ponudbe; nespremenljive zmogljivosti; kratkotrajnost storitev; delovna intenzivnost; pomen odnosa zaposlenih do gostov in še veliko drugih, težko merljivih dejavnikov.

Ključen izziv za menedžerje PGO predstavlja zagotovitev konkurenčne ponudbe. V trženski literaturi (Kristensen, Martensen, & Gronholdt, 2000; Sedmak, 2011) lahko zasledimo številne napotke o tem, kako zagotoviti kakovostno in konkurenčno ponudbo PGO. Ponudniki lahko svojo konkurenčno prednost pridobijo in ohranijo predvsem s strateškim trženskim pristopom. Sedmak (2011) navaja, da je v prehrambnem gostinstvu smiselno, da PGO vključijo koncept kakovosti v svoje trženske strategije. Trženske strategije, ki temeljijo na konceptu kakovosti, so bistvenega pomena pri krepitvi odnosov z gosti (CRM) in razširitvi tržnega deleža PGO (Kristensen, Martensen, & Gronholdt, 2000). V znanstveni literaturi obstaja veliko teoretičnih modelov o tem, kako raziskati (izmeriti) tako pričakovanja gostov, kot njihovo oceno o kakovosti ponujenih storitev. Prvi, generični modeli za merjenje kakovosti storitev so bili uvedeni v znanstveni literaturi po letu 1985 (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Kljub temu, pa je vprašanje kakovosti v prehrambnem gostinstvu pritegnilo pozornost raziskovalcev šele po predstavitvi modela DINESERV (Stevens, Knutson, & Patton, 1995). V znanstveni literaturi lahko zasledimo številne izpeljane modela SERVQUAL in nekatere nove merske modele katere so raziskovalci (Kim, Ng, & Kim, 2009; Sulek & Hensley, 2004; Vanniarajan, 2009) prilagodili posebej za merjenje kakovosti storitev v prehrambnem gostinstvu (npr. Dineserv.per, SERVPERF, CIERM, TANGSERV). Predstavljeni modeli se osredotočajo na posebne – specifične vidike kakovosti storitev, kot so hrana (Vanniarajan, 2009); osebje (Ayeh & Chen, 2013; Han, Back, & Barrett, 2010); čistoča; urejenost in skladnost okolja s ponudbo hrane ter številne druge (specifične) elemente kakovosti (npr. vonjave, urejenost toaletnih prostorov, morebitna moteča prisotnost ostalih gostov itd.), ki so pomembni za zagotavljanje kakovosti v prehrambnem gostinstvu

(Andaleeb & Conway, 2006; Barber, Goodman, & Goh, 2011; Mosavi & Ghaedi 2012; Voon, 2012). Ključna ugotovitev, ki izhaja iz primerjave rezultatov predhodno omenjenih raziskav je ta, da različne raziskave poudarjajo pomen različnih dejavnikov kakovosti v različnih vrstah PGO.

Ugotavljam, da v predhodnih raziskavah še ni bilo pojasnjeno ali med posameznimi, zakonskimi vrstami PGO v Sloveniji obstajajo statistično pomembne razlike v zaznani kakovosti. Z namenom zapolnitve raziskovalne vrzeli, se pričujoča raziskava osredotoča na sedem dimenzij kakovosti trženskega spletja (Kotler, 2004). Ker so trženske spremenljivke neizbežni – sestavni del trženske ponudbe PGO predvidevamo, da v percepциji kakovosti med različnimi vrstami PGO obstajajo statistično pomembne razlike. Namen članka je, na osnovi tržensko usmerjenega modela, preučiti kakovost v PGO. Skladno s ciljem raziskave, empirično preverbo kakovosti v različnih – preučevanih vrstah PGO, postavljam raziskovalno hipotezo (H1), ki se glasi: med preučevanimi vrstami PGO, glede na oceno gostov, obstajajo statistično pomembne razlike v zaznani kakovosti.

Prispevek je razdeljen na štiri glavna poglavja. Uvod sledi predstavitev metodologije; v tretjem poglavju so predstavljeni rezultati raziskave; v četrtem, zadnjem poglavju predstavljam ključne ugotovitve ter napotke za menedžerje PGO in raziskovalce.

## **TEORETIČNA IZHODIŠČA**

### **Kakovost storitev**

Opredelitev kakovosti storitev zahteva poseben pristop, saj le-ta temelji na individualni izkušnji uporabnika oz. gosta. Kljub temu, da so številni avtorji (Grönroos, 1984, 1990; Langer, 1997; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Reeves & Bednar, 1995; Ryu & Jang, 2007; Van Vaerenbergh, Lariviere, & Vermeir, 2012) podali različne definicije kakovosti; večina znanstvene literature pa temelji na definiciji avtorjev Parasuraman et al. (1985). Avtorji Parasuraman et al. (1985) so kakovost storitev opredelili kot sposobnost storitve, da izpolni in/ali preseže pričakovanja gostov. Uran (2004) navaja, da je skupna značilnost različnih definicij kakovosti storitev ta, da se osredotočajo na individualno izkušnjo gosta. Pionirji merjenja kakovosti storitev (Parasuraman et al., 1988; Grönroos, 1990; Lehtinen & Lehtinen, 1991) so v svojih delih poskušali

zajeti osnovne značilnosti kakovosti storitev (Model petih razkorakov, tehnični in funkcionalni vidik kakovosti). Teoretični modeli so pomembni zato, ker predstavljajo osnovo za empirično preverbo kakovosti storitev (npr. SERVQUAL instrument). Kasnejši avtorji (Candido in Morris 2000; Lin, Chan, & Tsai, 2009) so uporabljali različne pristope, s katerimi so poizkušali nadgraditi prvotne modele in ustvariti empirično utemeljene temelje za natančnejše merjenje kakovosti storitev. Raziskovalci ugotavlja (Kukanja, 2014; Uran, 2004), da številni novejši modeli, zaradi kratke časovne dinamike, še niso bili deležni ustrezne znanstvene evalvacije (npr. model IPGA) oz. so raziskave pokazale, da temeljijo na modifikaciji generičnega Modela petih razkorakov (npr. 14 stopenjski model).

Vse predhodno omenjene raziskave poudarjajo potrebo po razvoju specifičnih modelov za merjenje kakovosti storitev. Uran (2004) navaja, da je kakovost storitev relativen pojav, ki se razlikuje glede na to kdo ocenjuje kakovost in kateri osnovni dejavniki kakovosti (imenovani tudi elementi kakovosti oz. značilnosti) so uporabljeni kot osnova za merjenje kakovosti storitev. Različni dejavniki kakovosti se vsebinsko logično nato povezujejo – nadgrajujejo v različne dimenziije kakovosti. V našem prispevku smo kot osnovo za merjenje kakovosti uporabili trženjske dejavnike in dimenzije kakovosti.

### **Teoretični modeli za merjenje kakovosti storitev**

V raziskavi se osredotočamo na teoretične modele, ki zbirajo informacije o kakovosti storitev na osnovi vnaprej določenih standardov (t.i. akademski pristop). Različni teoretični modeli za merjenje kakovosti storitev temeljijo na različnih metodoloških pristopih. Tako npr. modela DINESERV in SERVQUAL instrument temeljita na vrzeli, ki nastane kot razlika med pričakovanji in zaznano kakovostjo; drugi modeli (SERVPERF, Dineserv.per) se enodimensionalno osredotočajo na oceno kakovosti po izvršeni storitvi (angl. performance only); tretji modeli poleg zaznane kakovosti merijo tudi pomembnost (angl. importance – performance) posameznih dejavnikov storitve (SERVIMPERF); četrti se poslužujejo zunanjih strokovnih ocenjevalcev (AAA Diamond). Uporaba različnih pristopov potrjuje navedbe raziskovalcev Aigbedo in Parameswaran (2004), ki pravita, da dimenzije modela SERVQUAL v praksi še niso bile v celoti potrjene. Podobno ugotavlja tudi Jensen in Hansen (2007) ter Juwaheer (2004), ki v svojih delih poudarjajo potrebo

po prilagojenem pristopu k merjenju kakovosti storitev (angl. tailored approach). Na podlagi prilagojenega pristopa so se razvili nekateri »industrijsko« specifičnih modeli za merjenje kakovosti storitev v prehrambnem gostinstvu (npr. modeli DINESCAPE, Tangserv, CIERM), ki so se vsebinsko odmaknili od tradicionalnih dimenzij modela SERVQUAL (Kukanja, 2014).

## ZAKONSKA OPREDELITEV GOSTINSTVA V RS

V slovenskem prostoru definicija prehrambnega gostinstva izhaja iz osnovne definicije gostinstva, ki jo pri nas opredeljuje ZGos – UPB2 (Ur. l. RS št. 93/2007, 1. čl.). Gostinstvo je samostojna gospodarska panoga, katere osnovna dejavnost je priprava in strežba jedi in pičač ter nastanitev gostov. ZGos – UPB2 (2007, 8. čl.– 13. čl.) predpisuje, da morajo biti za opravljanje gostinske dejavnosti izpolnjeni sledeči pogoji: minimalni tehnični pogoji; pogoji glede minimalnih storitev v posameznih vrstah gostinskih obratov, pri sobodajalcih in na kmetijah; pogoji, ki se nanašajo na merila in način kategorizacije nastanitvenih gostinskih obratov in marin; pogoji glede zagotavljanja varnosti živil ter varnosti in zdravja pri delu. Osnovna standardizacija v gostinstvu je v Sloveniji je torej predpisana z zakonom, navedeni pogoji za opravljanje dejavnosti pa so podrobnejše opredeljeni v posameznih pravilnikih (podzakonskih aktih), ki veljajo v sklopu omenjenega zakona (ZGos – UPB2). Dva temeljna pravilnika sta Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (Ur.l. RS., št. 21/2014) in Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov (Ur.l. RS., št. 62/2008 in Ur.l. RS., št. 72/2009). V raziskavi se z ostalimi pravilniki, ki posegajo na področje prehrambnega gostinstva (HACCP, požarna varnost itd.), posebej ne ukvarjam.

Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti, gostinske obrate razvršča glede na značilnosti (velikost, funkcionalnost, minimalne tehnične pogoje) in minimalne storitve za vsako vrsto gostinskega obrata. Pravilnik klasificira tako nastanitvene obrate kot PGO. Posamezne vrste PGO, za katere pravilnik predpisuje minimalne tehnične pogoje in obseg storitev delimo na: restavracije, gostilne, slaščičarne, kavarne, okrepčevalnice, bari, gostinski obrati z mehansko ali živo glasbo, obrati za pripravo in dostavo jedi. Minimalnih tehnični pogoji, ki se nanašajo na skupne določbe (označevanje in zunanje površine vseh gostinskih obratov, dostop za goste,

minimalno komunalno oskrbo itd.) veljajo za vse gostinske obrate enako – tako prehrambne kot nastanitvene. Minimalni tehnični pogoji, ki se v PGO nanašajo na kuhinjo, prostore za skladiščenje in prostore za zaposlene, veljajo za vse vrste PGO enako. V nadaljevanju zato omenjamo le minimalne tehnične pogoje, ki se nanašajo na prostore, opremo in naprave za pripravo in strežbo jedi in pihač v posameznih (različnih) vrstah PGO. Ti pogoji predpisujejo tehnično kakovost posameznih dejavnikov kakovosti (predvsem velikost in opremo) v jedilnici, točilnici in straniščnih prostorih posameznih vrst PGO. Izpostaviti velja dejstvo, da pravilnik določa razliko le med restavracijo in gostilno, medtem ko za ostale PGO veljajo skupni – minimalni tehnični pogoji. Poleg tehničnih pogojev pravilnik v posameznih vrstah PGO določa tudi pogoje glede minimalnega obsega storitev, ki se nanašajo na količino, obseg in kakovost nudenih storitev (2014, 37. čl. – 44. čl.).

Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov je edini gostinski – panožni standard na področju kakovosti v Sloveniji, ki ureja kategorizacijo nastanitvenih obratov, medtem ko kategorizacije PGO na nivoju države formalno ni urejena. Za kakovost nastanitvenih kapacetet v Sloveniji je z zakonskimi predpisi torej poskrbela država. Ugotavljamo, da so na ta način zagotovljeni minimalni tehnični standardi kakovosti v okviru posamezne kategorije nastanitvenega obrata, tako da gost ve, kakšen minimalni nivo storitev lahko pričakuje. Uran (2004) navaja, da je tehnična kakovost, ki je urejena s pravilniki, predpogoj za vse ostale programe kakovosti. Podobno ugotavlja tudi Cerović (2003), ki trdi, da je kategorizacija v hotelirstvu predvsem tehnično naravnana in nikakor ne vključuje vseh elementov ponudbe, njena vloga pa je predvsem informiranje in varstvo gostov.

## METODOLOGIJA

### Potek raziskave

Na osnovi pregleda znanstvene literature smo oblikovali merski inštrument, s katerim smo preverjali kakovost ponudbe v PGO (več v nadaljevanju). Percepcija kakovosti je bila izmerjena na petstopenjski lestvici likertovega tipa. Pri merjenju kakovosti smo se odločili za enodimensionalni pristop merjenja kakovosti po opravljeni storitvi (angl. performance only).

Raziskava je potekala od februarja do julija 2014 v komercialnih PGO odprtega tipa (restavracijah, gostilnah in okrepečevalnicah), ki neodvisno

(samostojno) poslujejo na trgu prehrambnega gostinstva v Sloveniji. Ponudba v preučevanih vrstah PGO vključuje vse elemente trženjskega spletja, zato smo v raziskavo vključili zgolj restavracije, gostilne in okrepčevalnice. Na osnovi slučajnognega vzorčenja je bilo v raziskavo vključenih 207 PGO, kar predstavlja 5,57% populacije vseh preučevanih PGO v letu 2013 (SURS, 2014). Največji delež vzorca zajemajo okrepčevalnice (37,7 %), sledijo gostilne (34,8 %), najmanj pa je bilo v raziskavo vključenih restavracij (27,5 %). V vzorec vključen delež posameznih vrst PGO ustrezha deležu, ki ga posamezni obrati predstavljajo v populaciji preučevanih PGO. Pri določitvi velikosti populacije nam je izzik predstavljal določitev točnega števila posameznih vrst PGO. Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o standardni klasifikaciji dejavnosti (Ur. l. RS 17/2008), ki je skladna s klasifikacijo v EU, namreč opredeljuje gostinstvo pod skupino I, gostinske prehrambne obrate pa razvršča pod zaporedno številko SKD – I56. V nadaljevanju navajamo tiste dejavnosti, ki so pomembne za našo raziskavo: I 56 – dejavnost strežbe jedi in pijač; I 56.1 – dejavnost restavracij in druga strežba jedi; I 56.101 – restavracije in gostilne; I 56.102 – okrepčevalnice in podobni obrati (AJPES, 2014). Ugotavljamo, da Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti PGO ne razvršča skladno z vrstami, kot jih določa Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti, kar povzroča težave pri določanju dejanskega števila posameznih vrst PGO. Ker so gostilne in restavracije uvrščene pod enotno zaporedno številko I 56.101 (AJPES, 2014), smo razred razdelili na dva enakovredna deleža. Po določitvi raziskovalnega vzorca (deleža posameznih vrst PGO), so bili opravljeni strukturirani intervjuji z naključno izbranimi domačimi gosti, ki so v izbranem PGO-ju obedovali. V posameznem obratu smo želeli anketirati 10 gostov, vendar so nekateri gostje sodelovanje zavrnili. Končni (realiziran) vzorec gostov v posameznih vrstah PGO tako vključuje 1998 gostov in je sestavljen iz 557 gostov iz restavracij; 702 gostov iz gostiln in 739 gostov iz okrepčevalnic.

V nadaljevanju smo na osnovi zbranih podatkov analizirali demografske značilnosti gostov. Večina anketirancev je bilo v povprečju stara nekaj manj kot 40 let, vzorec pa je sestavljal skoraj enako število moških (49,4 %) in ženskih gostov (50,6 %). 14% gostov je izbrani PGO obiskalo prvič, medtem ko je 86 % gostov obrat obiskalo trikrat ali večkrat (t.i. povratniki).

## Oblikovanje merskega inštrumenta

Na osnovi pregleda znanstvene literature smo definirali trženjske dejavnike in dimenzije kakovosti, s pomočjo katerih smo izmerili kakovost ponudbe v PGO. Posamezne dejavnike kakovosti, ki smo jih povzeli po različnih avtorjih in modelih kakovosti, povzemamo v spodnji tabeli. Dejavniki vključeni v vprašalnik so označeni s črko V (spremenljivka) in zaporedno oštrevljeni. Končni vprašalnik sestavlja 35 dejavnikov in sedem dimenzij kakovosti.

**Tabela 1:** Oblikovanje merskega inštrumenta

Dimenzija	Avtorji	Izpostavljeni dejavniki kakovosti	V raziskavo vključeni dejavniki kakovosti
Proizvod (hrana)	Metodologija AAA	Predstavitev, izgled, sestavine, način priprave (konsistentnost kakovosti).	(V1) Obseg ponudbe, (V2) velikost porcij, (V3) okus jedi, (V4) izgled jedi, (V5) neoporečnost.
	Namkung & Jang (2007)	Okus in izgled hrane.	
	Harrington, Ottenbacher, & Kendall (2011)	Varnost hrane, sprejemljivost (okus, izgled, temperatura, velikost porcij), prehranska vrednost.	
	Sulek & Hensley (2004)	Varnost, privlačnost in prebavljalivost hrane.	
Ljudje	Claycomb & Martin (2002)	Komunikativnost.	(V6) Število osebja, (V7) pomen prisotnosti menedžerja, (V8) prisotnost ostalih gostov, (V9) gostoljubje, (V10) strokovnost.
	Meng & Elliott (2008)	Odnos osebja, gostoljubnost.	
	Uran Maravič (2008)	Vljudnost, prijaznost, nasmeh, hvaležnost, pozornost, spoštljivost, uglajenost, občutek dobrodošlosti, zaznava gostovih potreb, skrb za dobro počutje gosta, interes za gostove besede.	

	Bowie & Buttle (2004)	Kompatibilnost različnih segmentov gostov	
	DINESERV	Usposobljenost, strokovnost in izkušenost, število zaposlenih.	
Cena	Oh (2000); Ranaweera & Neely (2003)	Zaznava »poštene« vrednosti oz. vrednost za denar.	(V11) zapis cen, (V12) točnost računa, (V13) vrednost za denar, (V14) cenovna konkurenčnost, (V15) predvideno oz. dejansko plačilo.
	DINESERV	Točnost računa.	
	Sedmak (2011)	Konkurenčnost.	
Procesi	Cousins, Foskett, & Gillespie (2002)	Nivo strežbe; razpoložljivost osebja in urnik PGO; nivo kakovosti posameznih dejavnikov strežbe; zanesljivost obljudljenega, prilagodljivost osebja.	
Procesi	DINESERV	Hitra in natančna postrežba, postrežba v obljudljenem času, hitrost odziva na reklamacije.	(V16) informacije, ki jih daje osebje, (V17) ustrežljivost, (V18) odzivnost, (V19) obratovalni čas, (V20) čakalni čas.
	Ha & Jang (2010)	Večdimensionalni konstrukt, pogosto sestavljen iz posebnih lastnosti, kot je dobrodošlica gostom, sprejem naročila, postrežba gosta itd.	
	Heung, Wong, & Qu (2000)	Hitrost postrežbe.	
	Nam, Ekinci, & Whyatt (2011)	Nedefinirano število dejavnikov, ki posredno ali neposredno vplivajo na percepциjo kakovosti.	
Fizični dokazi	Barber et al. (2011)	Čistoča, hrup.	(V21) čistoča obrata, (V22) urejenost osebja, (V23) udobje, (V24) skladnost urejenosti PGO s ponudbo hrane,
	DINESERV	Privlačnost jedilnice, urejenost uniform, notranja ureditev, prehodnost jedilnice, čistoča sanitarij in jedilnice, udobnost stolov.	

	Ryu & Jang (2007)	Dizajn (zunanji), barve, notranji dizajn, vrsta svetil in način osvetlitve, glasba, temperatura, vonj, postavitev osnovnih sredstev (notranja oprema, delovni pripomočki, inventar), jedilni pribor, porcelan, steklovina, restavracijsko perilo.	(V25) občutek varnosti.
	Tangserv	Svetloba, temperatura, ozvočenje, čistoča, urejenost okolice, glasba, fizični izgled osebja, občutek nasičenosti prostora, glasnost v prostoru, dizajn PGO, funkcionalnost PGO; ostali dejavniki, ki fizično (so)oblikujejo prostor.	
Tržno komuniciranje	Cousins et al., (2002)	Pospeševanje prodaje na prodajnem mestu (angl. merchandising) in sugestivna prodaja.	
	Longart (2010)	Ustno izročilo (angl. Word of mouth).	
Tržno komuniciranje	Meng & Elliott (2008)	Pomen selektivnega pristopa k tržnemu komunicirанию v PGO.	(V26) zunanje označbe, (V 27) posebne pozornosti, (V28) ustreznost priporočil, (V29) prodajne akcije in ugodnosti, (V30) oglaševanje v medijih.
	Sedmak (2011)	Oглаševanje, pospeševanje prodaje, stiki z javnostmi, popusti in posebne ugodnosti, zunanji svetlobni napisи in table, gastronomski ponudbi, trženje za skupine, pisna vabilia itd.	
Tržne poti	Bowie & Buttle (2004)	Lokacija (geografska).	(V31) urejenost dostopa, (V32) možnost parkiranja, (V33) urejenost širše okolice, (V34) oddaljenost obrata, (V35) posredna distribucija.
	Cousins et al. (2002)	Lokacija (mikro).	
	DINESERV	Urejenost parkirišča in zunanje okolice.	
	Sedmak (2011)	Lokacija, neposredna distribucija (dostava na dom), posredna distribucija preko ponudnikov.	

## REZULTATI IN UGOTOVITVE

Za opredelitev do postavljenih hipoteze smo najprej primerjali povprečne ocene gostov za posamezno trženjsko dimenzijo kakovosti in vrsto PGO (tabela 2).

**Tabela 2:** Primerjava ocen gostov za posamezne dimenzije kakovosti in vrste PGO

Trženjske dimenzije kakovosti	Skupaj	Restavracije	Gostilne	Okrepčevalnice
<b>Hrana</b>	4,34	4,39	4,37	4,29
<b>Fizični dokazi</b>	4,33	4,42	4,38	4,22
<b>Ljudje</b>	3,75	3,76	3,78	3,72
<b>Procesi</b>	4,19	4,19	4,21	4,16
<b>Tržno komuniciranje</b>	3,58	3,62	3,64	3,49
<b>Tržne poti</b>	3,83	3,83	3,87	3,79
<b>Cena</b>	3,94	4,00	3,93	3,91

Na podlagi prikazanih ocen za opazovane dimenzije kakovosti po izbranih vrstah PGO je razvidno, da so razlike med posameznimi vrstami PGO v povprečju relativno majhne. To potrjujejo tudi rezultati opravljene diskriminantne analize. Z analizo smo preverjali statistično pomembnost razlik po posameznih dimenzijah kakovosti med različnimi vrstami obratov. Na podlagi rezultatov prikazanih v spodnji tabeli (tabela 3) je razvidno, da zgolj prva diskriminantna funkcija statistično pomembno razlikuje obravnavane tri vrste PGO. Relativno nizka vrednost kanoničnega korelacijskega koeficiente (0,351) potrjuje dejstvo, da so razlike v dimenzijah kakovosti v preučevanih obratih relativno majhne, zaradi česar tri vrste PGO lahko razdelimo le v dve skupini – restavracije in gostilne ter okrepčevalnice.

**Tabela 3:** Primerjava ocen kakovosti gostov po vrstah PGO

Diskriminantna funkcija	Wilksova Lambda	$\chi^2$	Stopnja pomembnosti	Lastna vrednost	Kanonični korelacijski koeficient
<b>1 do 2</b>	0,849	33,008	0,003	0,140	0,351
<b>2</b>	0,968	6,601	0,359	0,033	0,180

Na podlagi vrednosti centroidov prikazanih v tabeli 4, pri čemer so relevantne zgolj ocene za statistično pomembno prvo diskriminantno funkcijo je razvidno,

da lahko statistično značilno razlikujemo ocene kakovosti med restavracijami in gostilnami na eni strani ter okrepčevalnicami na drugi strani.

**Tabela 4:** Centroidi

Vrsta PGO	Diskriminantna funkcija	
	1	2
Restavracija	0,450	-0,196
Gostilna	0,132	0,240
Okrepčevalnica	-0,451	-0,078

Na podlagi ocen koeficientov korelacijske med vrednostjo prve diskriminantne funkcije in vrednostjo diskriminantnih spremenljivk je razvidno (tabela 4), da statistično pomembne razlike med skupino restavracije in gostilne ter skupino okrepčevalnice lahko v največji meri pripisemo razlikam v ocenah kakovosti fizičnih dokazov. Skupini se najmanj razlikujeta v oceni kakovosti procesov in tržnih poti. Višine ocen za posamezno dimenzijo kakovosti, v posamezni vrsti obrata, so podrobnejše razvidne iz spodnje tabele (tabela 5).

**Tabela 5:** Strukturni koeficienti prve diskriminantne funkcije (glede na vrsto obrata)

Trženske dimenzijske kakovosti	Korelacijski koeficient	t – statistika	Stopnja pomembnosti (dvostranski preskus)
Fizični dokazi	0,525	8,81	0,000
Tržno komuniciranje	0,398	6,20	0,000
Hrana	0,272	4,04	0,000
Cena	0,319	4,81	0,000
Tržne poti	0,125	1,80	0,073
Ljudje	0,146	2,11	0,036
Procesi	0,088	1,26	0,208

Izračuni in rezultati testiranj so pokazali, da med različnimi vrstami PGO obstajajo statistično pomembne razlike v kakovosti, zaradi česar lahko postavljeni hipotezo sprejmemo. Ugotavljamo, da so razlike med različnimi vrstami obratov v največji meri odvisne od dejavnikov, ki pripadajo dimenziji fizični dokazi. Elementi tehnične kakovosti so v veliki meri predpisani s pravilnikom. Dejavniki izvedbene kakovosti (dimenzija procesi) so z vidika različne percepcije kakovosti manj pomembni, saj se obrati najmanj razlikujejo ravno z vidika kakovosti procesov. Glede na

rezultate izračunov lahko zaključimo, da so razlike v kakovosti med različnimi vrstami PGO v največji meri odvisne od dimenzijskega vidika kakovosti najbolj podvržena zakonski regulativi. Ostale dimenzijske kakovosti (predvsem izvedbene) bistveno ne pripomorejo k doseganju razlik med posameznimi vrstami PGO.

## ZAKLJUČEK

S pričajočo raziskavo smo želeli ugotoviti, kako različni trženjski dejavniki kakovosti vplivajo na zaznavo kakovosti v posameznih vrstah PGO. Na osnovi pregleda znanstvene literature smo oblikovali nov, trženjsko usmerjen merski instrument. Rezultati raziskave dokazujejo, da med posameznimi vrstami PGO obstajajo relativno majhne razlike v zaznani kakovosti, le-te pa lahko v največji meri pripisemo kakovosti fizičnih dokazov. Ker so dejavniki tehnične kakovosti v veliki meri predpisani s pravilniki, ugotavljamo, da gostinci z ostalimi trženjskimi elementi ponudbe ne težijo k doseganju razlik v kakovosti med različnimi vrstami PGO.

Ena izmed najpomembnejših ugotovitev raziskave izhaja iz dejstva, da na trgu prehrambnega gostinstva, na nivoju države, ne moremo govoriti o vsebinski klasifikaciji obratov glede na raven ponujene kakovosti. Zakonska označba PGO torej ne odraža kakovostnega nivoja prehrambnega obrata. Glede na rezultate raziskave ocenujemo, da je trenutni sistem klasifikacije z vidika zagotavljanja kakovosti in distinkcije med posameznimi vrstami PGO vsebinsko pomanjkljiv (razliko med vrstami PGO gre pripisati zgolj dejavnikom fizičnih dokazov). Na osnovi rezultatov raziskave ocenujemo, da sta možni dve izhodišči. Prvo predstavlja poenostavitev zakonodaje, kar bi pomenilo unifikacijo pravil za vse PGO in odpravo klasifikacije glede na vrsto obrata (v tem primeru bi univerzalno govorili le o PGO). Podobno ureditev lahko zasledimo v italijanski zakonodaji, ki gostinske obrate loči le na gostinske obrate za hrano in pičajo ter gostinske obrate za razvedrilo (Ur. l. Dežele FJK, št. 29/2005, čl. 65 – 78). Drugo možnost predstavlja rigoroznejši pristop h klasifikaciji posameznih vrst PGO. Glede na nekatere lokalne gastronomski specifičnosti (pri tem mislimo predvsem na gostilno) zagovarjamo vsebinsko ohranitev distinkcije med posameznimi vrstami PGO tudi z vidika zagotavljanja različne kakovosti ponudbe (drugi pristop). Podoben pristop zagovarjajo tudi Lebe et al. (2006).

Izdelana metodologija temelji na znanstvenem (akademskem) pristopu k merjenju kakovosti, čeprav številni raziskovalci (Northcote & Machbech,

2005; Uran Maravić, Gračan, & Zadel, 2014) predlagajo uporabo tako kvantitativnih kot kvalitativnih pristopov (npr. ocenjevanje s strani zunanjih strokovnjakov, ocenjevanje s strani gostov na medmrežju, ocenjevanje s strani novinarjev itd.). Predvsem ocenjevanje neotipljivih (izvedbenih) dejavnikov kakovosti lahko pomembno vpliva na percepcijo in končno oceno kakovosti PGO, zaradi česar je uporaba različnih – kombiniranih pristopov še posebej priporočljiva.

Ker predstavljeni merski inštrument temelji na trženjskem (akademskem) pristopu, menimo, da so ugotovitve splošno preverljive in se lahko uporablja tudi na drugih segmentih prehrambnega gostinstva (npr. v hotelskih restavracijah). Slednje je posebej pomembno tudi zato, ker na osnovi poenotene metodologije (7P) lahko zagotovimo merljivost in primerljivost kakovosti ponudbe tako na nivoju posameznih vrst PGO, kot na nivoju posameznih turističnih destinacij oz. države. Menimo, da bi bilo predvsem smiseln raziskati, ali prihaja do razlik v zaznani kakovosti PGO med posameznimi (turističnimi) regijami na nivoju države. Izdelana metodologija lahko v tem pogledu pripomore k izboljšanju regionalnih oz. destinacijskih razvojnih politik, saj predstavlja osnovo za merjenje ter posledično zmanjševanje razlik v kakovosti ponudbe med posameznimi regijami oz. turističnimi destinacijami. S ciljem celovitejšega pristopa k preučevanju kakovosti v PGO predlagamo, da se v bodoče raziskave vključi tudi prehrambne obrate, ki poslujejo v sklopu nastanitvenih obratov ter menedžerje PGO. V zaključku izpostavljamo tudi nekatere omejitve raziskave. Med slednji štejemo predvsem vključitev zgolj domačih gostov v raziskavo ter neusklajenost statističnih podatkov z zakonskimi vrstami PGO.

## LITERATURA

- AAA Inspections AAA NewsRoom. (2013, 1. avgust). Pridobljeno na <http://newsroom.aaa.com/diamond-ratings/aaa-inspections/>
- Aigbedo, H. & Parameswaran, R. (2004). Importance-performance analysis for improving quality of campus food service. *International Journal of Quality in Reliability Management*, 21(8), 876–896.
- AJPES. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence (2014, 11. oktober). Pridobljeno na <http://www.ajpes.si/fipo/dejavnosti.asp>
- Andaleeb, S. S., & Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 3–11.

- Ayeh, J. K., & Chen, R. X. (2013). 'How's the Service?' A Study of Service Quality Perceptions across Sectors and Source Markets. *International Journal of Tourism Research*, 15(3), 241–260.
- Barber, N., Goodman, R. J., & Goh, B. K. (2011). Restaurant consumers repeat patronage: A service quality concern. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 329–336.
- Bollettino ufficiale della FVG. Somministrazione di alimenti e bevande (2014, 28. marec). Fonti normative - Lista documenti. Pridobljeno na <http://lexview-int.regionefvg.it/FontiNormative/Lista.aspx?ANN=2005&TIP=1&fx=1>
- Bowie, D., & Buttle, F. (2004). *Hospitality Marketing: an introduction*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Candido, C. J. F., & Morris, D. S. (2000). Charting service quality gaps. *Total Quality Management*, 11(4-6), 463–472.
- Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Claycomb, C., & Martin, C. L. (2002). Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 615–635.
- Cousins, J., Foskett, D., & Gillespie, C. (2002). *Food and beverage management*. Harlow: Prentice Hall.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11.
- Ha, J., & Jang, S. (Shawn). (2010). Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 520–529.
- Han, H., Back, K.-J., & Barrett, B. (2010). A consumption emotion measurement development: a full-service restaurant setting. *The Service Industries Journal*, 30(2), 299–320.
- Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C., & Kendall, K. W. (2011). Fine-Dining Restaurant Selection: Direct and Moderating Effects of Customer Attributes. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(3), 272–289.
- Heung, V. C. S., Wong, M. Y., & Qu HaiLin. (2000). Airport-restaurant service quality in Hong

Kong: an application of SERVQUAL. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 86–96.

Jensen, Ø., & Hansen, K. V. (2007). Consumer values among restaurant customers. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 603–622.

Juwaheer, T. D. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius. *Managing Service Quality*, 14(5), 350–364.

Kim, W. G., Ng, C. Y. N., & Kim, Y. (2009). Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 10–17.

Kotler, P. (2004). *Management trženja*. 11. Izdaja. Ljubljana: GV založba.

Kristensen, K., Martensen, A., & Gronholdt, L. (2000). Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology. *Total Quality Management*, 11(7), 1007–1015.

Kukanja, M. (2014). The quality of the dining experience – a literature overview. *Academica Turistica*, 7(1), 47-60.

Langer, M. (1997). *Service Quality in Tourism* Frankfurt am Main: Peter Lang.

Lebe, S. S., Blažič, P., Bogataj, J., Klančnik, R., Milfelner, B., Mlekuž, Ž., Nemanč, J., idr. (2006). *Strategija razvoja gastronomije Slovenije: priročnik za ponudnike*. Maribor: Center za interdisciplinarne in multidisciplinarne raziskave in študije – Znanstveni inštitut za regionalni razvoj pri Univerzi v Mariboru.

Lin, S.P., Chan, Y.H., & Tsai, M.C. (2009). A transformation function corresponding to IPA and gap analysis. *Total Quality Management in Business Excellence*, 20(8), 829–846.

Longart, P. (2010). What drives word-of-mouth in restaurants? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(1), 121–128.

Meng, J. (Gloria), & Elliott, K. M. (2008). Predictors of relationship quality for luxury restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 509–515.

Mosavi, S. A., & Ghaedi, M. (2012). The effects of relationship marketing on relationship quality in luxury restaurants. *African Journal of Business Management*, 6(19), 6090–6102.

Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009–1030.

Namkung, Y., & Jang, S. (2007). Does Food Quality Really Matter in Restaurants? Its Impact on Customer Satisfaction and Behavioral Intentions. *Journal of Hospitality in Tourism Research*, 31(3), 387–409.

- Northcote, J., & Macbeth, J. (2005). Limitations of resident perception surveys for Understanding tourism social impacts – the need for triangulation. *Theme issue: Tourism Research – Part I.*, 30(2), 43–54.
- Oh, H. (2000). Diners' perceptions of quality, value, and satisfaction: a practical viewpoint. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 58–66.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 1(64), 12–40.
- Pravilnik o kategorizaciji nastanitvenih obratov (2009, 3. september). Uradni list Republike Slovenije 72/2009. Pridobljeno na <http://pisrs.si>
- Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti. (2014, 28. marec). Uradni list Republike Slovenije 21/2014. Pridobljeno na <http://pisrs.si>
- Pravilnik o spremembah in dopolnitvah Pravilnika o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (2008, 27. maj). Uradni list Republike Slovenije 52/2008. Pridobljeno na <http://pisrs.si>
- Raajpoot, N. A. (2002). Tangserv. *Journal of Foodservice Business Research*, 5(2), 109–127.
- Ranaweera, C., & Neely, A. (2003). Some moderating effects on the service quality-customer retention link. *International Journal of Operations in Production Management*, 23(2), 230–248.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1995). Quality as Symphony. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(3), 72–79.
- Ryu, K., & Jang, S. S. (2007). The Effect of Environmental Perceptions on Behavioral Intentions Through Emotions: The Case of Upscale Restaurants. *Journal of Hospitality in Tourism Research*, 31(1), 56–72.
- Sedmak, G. (2011). *Menedžment prehrabnenih obratov: strateški pogled*. Knjižnica Annales Turistica. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Univerzitetna založba Annales.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 56–60.

Sulek, J. M., & Hensley, R. L. (2004). The Relative Importance of Food, Atmosphere, and Fairness of Wait The Case of a Full-service Restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 235–247.

SURS. (13. november 2014). Število podjetij po dejavnostih. Pridobljeno na [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418805S&ti=&path=../Data%20base/Ekonomska/14\\_poslovni\\_subjekti/01\\_14188\\_podjetja/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418805S&ti=&path=../Data%20base/Ekonomska/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2)

Uran, M. (2004). *Zagotavljanje kakovosti storitev v hotelskih podjetjih*. Koper: Drustvo za akademiske in aplikativne raziskave.

Uran Maravić, M. (2008). *Priročnik za razvoj funkcionalne kakovosti storitev v turizmu: s poudarkom na hotelskih podjetjih*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.

Uran Maravić, M., Gračan, D., & Zadel, Z. (2014). Ljubljana quality selection (LQS) - innovative case of restaurant assessment system. In: PERIĆ, Jože (Ed.). *Tourism & hospitality industry 2014; proceedings of the Trends in tourism and hospitality management conference* (pp. 536–550). Opatija, Croatia: Faculty of Tourism and Hospitality Management.

Van Vaerenbergh, Y., Larivière, B., & Vermeir, I. (2012). The impact of process recovery communication on customer satisfaction, repurchase intentions, and word-of-mouth intentions. *Journal of Service Research*, 15(3), 262-279.

Vanniarajan, T. (2009). DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurants. *Journal of Marketing & Communication: The journal for thought leaders and change drivers* (JMC), 2009, 4(3), 41–52.

Voon, B. H. (2012). Role of Service Environment for Restaurants: The Youth Customers' Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 38(0), 388–395.

Zakon o gostinstvu [ZGos – UPB2] (2007, 12. oktober). Uradni list Republike Slovenije 93/2007. [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis\\_ZAKO393.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis_ZAKO393.html)

# **PRIMERJALNA ANALIZA PONUDBE MESTNEGA PARKA TIVOLI V LJUBLJANI IN MESTNEGA PARKA MAKSIMIR V ZAGREBU**

**Dr. Janez Mekinc**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije – Turistica

E-mail: [janez.mekinc@fts.upr.si](mailto:janez.mekinc@fts.upr.si)

**Mag. Polona Müller**

E-mail: [polona.mueller@gmail.com](mailto:polona.mueller@gmail.com)

**Dr. Mariana Rebernik**

Biotehnični center Naklo – Višja šola

E-mail: [mariana.rebernik@bc-naklo.si](mailto:mariana.rebernik@bc-naklo.si)

## **POVZETEK**

Namen študije je analizirati ter primerjati ponudbo mestnega parka Tivoli v Ljubljani in mestnega parka Maksimir v Zagrebu. Oba parka imata status zavarovanega območja in sta zaščiteni kot kulturna spomenika. V strokovni javnosti se v zadnjih letih močno poudarjajo naravovarstveni vidiki krajinskih parkov, precej manj pa njihov kulturni pomen in prav zato smo se osredotočili na kulturno ponudbo obeh parkov. V študiji smo ugotavljeni, kako se dva evropska mestna parka razlikujeta v organizaciji in upravljanju parka, pri promociji in ponudbi parka, pri informirjanju obiskovalcev o ponudbi parka ter pri vodenju obiskovalcev po parku. Raziskovalna vprašanja smo preverjali kvalitativno, s pomočjo študije primerov in primerjalne analize. Primerjalno analizo smo izvedli z deskriptivno metodo in opisali analizirane subjekte, ugotovljena dejstva, odnose in procese brez vzročnega razlaganja. Pri predstavitev sklepnih ugotovitev smo uporabili komparativno metodo, tako da smo na podlagi preučevanja ugotovitev primerjalne analize primerjali subjete, dejstva, odnose in procese z namenom odkrivanja podobnosti in razlik. V zaključku smo uporabili metodo abstrakcije. Primerjalna analiza je pokazala, da imata ova parka veliko obstoječih vsebin, vendar pa te niso sistematično vključene v ponudbo. Oba parka imata možnosti za vključitev obstoječih vsebin in razvoj novih vsebin na prostem, ki sodijo v dopolnilno ponudbo parkov. Ponudbo je potrebno povezovati in iskati sinergijo v obliki dejavnosti, dogodkov, razstav, tematskih poti, učnih točk, delavnic, ki bi bile ciljno usmerjene. Pri tem je potrebno nadgraditi in izboljšati

promocija ponudbe parkov, ki bi prispevala k večji prepoznavnosti parka samega in tudi njune ponudbe.

**Ključne besede:** *mestni park, kulturna dediščina, ekologija, športni turizem, prireditve na prostem*

## UVOD

V študiji smo analizirali dva mestna parka, in sicer Park Tivoli v Ljubljani, ki obsega 459 hektarov in park Maksimir v Zagrebu, ki obsega 316 hektarov. Oba parka sta zavarovana kot naravna vrednota in tudi kot nepremični kulturni spomenik. Razglašena sta za zavarovano območje in vpisana v Register nepremične kulturne dediščine. Maksimir je bil leta 1948 zaščiten kot naravna redkost in leta 1964 razglašen za spomenik kulture (Bojanić Obad Šćitaroci in Obad Šćitaroci, 2004). Upravljač Parka Maksimir je Javno ustanova Maksimir, ki je bila ustanovljena leta 1994. Osnovna dejavnost parka je rekreacija in sproščanje obiskovalcev v naravnih danostih parka. V parku organizirajo prireditve in druge priložnostne dogodke, vendar pa ni dovoljeno organiziranje množičnih prireditev in zbiranja, ki bi lahko s svojo številčnostjo ogrozile naravno vrednost parka (Pravilnik o mjerama zaštite spomenika parkovne arhitekture Parka Maksimir, 2003). Javna ustanova »Maksimir« opravlja tudi turistično dejavnost, informiranje, strokovno vodenje in ogledovanje parka Maksimir ter ekološko osveščanje obiskovalcev parka (Statut Javne ustanove »Maksimir«, 2006). Ustanova lahko v manjšem obsegu opravlja tudi dejavnosti kot so: organiziranje kulturnih manifestacij in rekreativnih aktivnosti, promocija parka, izdelava in prodaja spominkov, razglednic, založniška in izdajateljska dejavnost (Statut Javne ustanove »Maksimir«, 2006).

Leta 1984 so bili z Odlokom o razglasitvi Tivolija, Rožnika in Šišenskega hriba za naravno znamenitost Tivoli, Rožnik in Šišenski hrib razglašeni za krajinski park. Park Tivoli je last Mestne občine Ljubljana, vendar Krajinski park Tivoli, Rožnik in Šišenski hrib nima upravljavca. Ukrepi varovanja in razvojne usmeritve za Park Tivoli so navedeni v Odloku o razglasitvi Tivolija, Rožnika in Šišenskega hriba za naravno znamenitost (1984). Pri varovanju so navedene prepovedi dejavnosti, kot so: gradnja stavb, poti ali naprave, ki ne izhajajo iz funkcije krajinskega parka na oblikovani zeleni površini; uničevanje, odstranjevanje ali premeščanje parkovne arhitektonske objekte, ki so sestavni del oblikovane zasnove; spreminjanje konfiguracije terena; uničevanje ali poškodovanje drevja ali

grmovja. Pri razvojnih usmeritvah je navedeno, da se v območju naravne znamenitosti z vidika namembnosti prepleta več dejavnosti, in sicer »množično-rekreacijska, učno-vzgojna, znanstveno-raziskovalna in kulturno-pričevalna« (Odlok o razglasitvi Tivolija, Rožnika in Šišenskega hriba za naravno znamenitost, 1984, str. 1272).

Bogataj (1992) ugotavlja, da so za vključevanje dediščine v turizem, oblikovanje modelov, temelječih na dediščini, potrebni tako strateško oblikovanje kot tudi strokovne odločitve. Hrvaški dokument Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (2013) navaja razvojne možnosti, tako za narodne kot krajinske parke ter druga zavarovana območja, ni pa posebej obravnavanih mestnih parkov. V Strategiji zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011–2015 (2011) so omenjeni tudi parki, »perivoji« in vrtovi, vendar se v dokumentu ne obravnavajo posamezno, temveč se opozarja na probleme in potrebe kulturne krajine v odnosu do kulturne dediščine (trajnostna raba in razvoj) za vse tipe kulturnih krajin.

V slovenskem dokumentu Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016 (Vlada Republike Slovenije [Vlada RS], 2012) krajinski ali mestni parki niso posebej opredeljeni, so pa opredeljena zavarovana območja narave Slovenije. Strategija usmerja turistično ponudbo slovenskih parkov v skupni turističnih proizvod, ki omogoča turistične aktivnosti za krajši (enodnevni) ali daljši (večdnevni) oddih (Vlada RS, 2012). V Strategiji razvoja in trženja kulturnega turizma 2009–2013 je navedeno, da se razvitost mesta lahko meri tudi po stopnji ohranjenosti, programski razvitosti in odnosu do zelenih površin (Lebe et al., 2009). Kot možnost, da bi se zelene površine bolje vključilo v ponudbo slovenskega turizma, Strategija razvoja in trženja kulturnega turizma predlaga sistematičen program oživljjanja družabnih in kulturnih dogodkov v parkih kot posebne zvrsti turistične ponudbe. Tu so mišljeni koncerti, krajše in zasedbeno ter scensko ne preveč zahtevne gledališke predstave, nastopi manjših vokalnih in komornih glasbenih skupin, tematske in rekreacijske poti, učne točke ipd. V primeru parka Tivoli je cilj povezati obstoječo kulturno krajino in naravne vrednote ter zvišati število projektov, ki povezujejo kulturo in ekologijo (Grilc et al., 2012).

Pri delovanju mestnih parkov je ključno sodelovanje med strokami in drugimi deležniki, zato je tudi pri oblikovanju strategij treba upoštevati vlogo deležnikov. Deležniki za področje turizma predstavljajo s turizmom

posredno in neposredno povezane posameznike in skupine, na katere vpliva doseganje ciljev ali kateri lahko vplivajo na doseganje ciljev (Uran in Juvan, 2009).

## **RAZISKOVALNI NAČRT Z METODOLOGIJO**

Namen naloge je primerjalna analiza, ki pokaže, kako je oblikovana ponudba v obeh parkih. Skupne značilnosti obeh parkov so tako na področju kulturne dediščine, v obeh parkih se odvijajo dejavnosti, dogodki in delavnice, ki so namenjene različnim cilnjim skupinam. Oba parka imata tudi možnost izbire različne gostinske ponudbe. Na podlagi rezultatov smo ugotavljali podobnosti in razlike, kot konkurenčne prednosti med parkoma. Temeljni cilj študije je v primerjalni analizi predstaviti in primerjati obstoječe ponudbo obeh parkov, katere kulturne in naravne danosti so vključene v ponudbo, kakšen status imajo objekti v parku,, katere redne dejavnosti se izvajajo v parku, na kakšen način se ponudba izvaja (razstave, delavnice, dogodki na prostem ipd.), kakšna je njihova vsebina ter komu je ponudba namenjena.

V okviru študije smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja:

- V katerem parku je v ponudbo vključeno več kulturne dediščine?
- Kako so v obeh parkih objekti kulturne dediščine ohranili svoj prvotni namen?
- Ali parka organizirata prireditve na prostem za posamezne ciljne skupine obiskovalcev parka?
- Katere primere dobre prakse se lahko prenese iz enega v drug park z namenom izboljšanja njune konkurenčnosti?

Raziskovalna vprašanja smo preverjali kvalitativno, s pomočjo študije primerov in primerjalne analize. Primerjalno analizo smo izvedli z deskriptivno metodo in opisali subjekte, ugotovljena dejstva, odnose in procese brez vzročnega razlaganja. Pri predstavitev sklepnih ugotovitev smo uporabili komparativno metodo, tako da smo na podlagi preučevanja ugotovitev primerjalne analize primerjali subjekte, dejstva, odnose in procese z namenom odkrivanja podobnosti in razlik. V zaključku smo uporabili metodo abstrakcije. Z metodo smo odmislili obče in posebne elemente ugotovitev z namenom, da smo zajeli bistvene lastnosti ugotovitev in jih abstrahirali v zaključku. Posamezne objekte kulturne dediščine parkov smo prikazali v tabelaričnem prikazu.

## PRIMERJALNA ANALIZA PARKA MAKSIMIR IN PARKA TIVOLI

Primerjalno analizo smo opravili na področjih arhitekturnih objektov, zgodb, dejavnosti in dogodkov, ki jih organizirajo in izvedejo na prostem.

### Arhitekturni objekti

V parku Maksimir je danes devet stavb (z Gostionico) in še dva arhitekturna objekta (Paviljon Jeka in Vidikovac), v parku Tivoli pa širje arhitekturni objekti, nekdanji hotel in dva športna objekta. V prostorih **Ljetnikovca škofa Haulika** je danes Župnijski urad župnije sv. Jeronima, v **Vratarevi kućici (Vratarjeva hišica)** pa Infocenter. V **Švicarski kući (Švicarska hiša)** je gostinski lokal z istim imenom in v Galeriji v Haulikovem salonu si je možno ogledati razstavo o zgodovini parka. Tri stavbe so danes namenjene Fakulteti za kmetijstvo Univerze v Zagrebu, in sicer **Gospodarske zgradbe Haulikovega dvorca**, kjer je Inštitut za mlekarstvo in živilorejo, **Pčelinjak**, ki je namenjen izobraževalnim potrebam proučevanja čebel, in **Svilana**, v kateri je skladišče. **Paviljon Jeka** je danes edini ohranjen paviljon. V **Vidikovcu** je gostinski lokal z istim imenom in **Gostionica** je restavracija »Maksimir« ter med stavbe sodi tudi **Novi ljetnikovac škofa Haulika**. Leta 1864 je bil porušen Narodni hram (na njegovem prostoru danes stoji **Kapelica sv. Jurja**), leta 1916 je bila Mirna koliba uničena v požaru in leta 1920 je bil odstranjen paviljon Kišobran (JUM, 2013). Na prostoru, kjer je nekoč stal Kišobran, je danes Sokolska Mogila (Bojanić Obad Šćitaroci in Obad Šćitaroci, 2004). Obnovljeni so bili nekateri objekti v parku, in sicer leta 2001 Vidikovac (Kiosk), leta 2002 Paviljon Jeka, leta 2005 Švicarska kuča in Gostionica ter leta 2007 Vratareva kućica in Glavni vhod (portal) (JUM, 2013).

**Fotografija 1:** Švicarija v Tivoliju in Švicarska hiša v Maksimiru



Vir: avtor



»Švičarska kuća«, 2014

**V Dvorcu Tivoli** je po temeljiti prenovi in preureditvi odprl leta 1989 svoja vrata Mednarodni grafični likovni center – MGLC (Ovsec, 1994). Stavba **Cekinovega gradu** je bila urejena in dozidana za muzej, in sicer za Muzej novejše zgodovine Slovenije – MNZ (RNKD, 2013). Od maja 2014 bo dve leti potekala prenova stavbe **Hotela Tivoli (Švicarija)** za umetniške ateljeje (Šumi, 2013).

**Pristava ob Tivolskem gradu** ima stanovanjski namen, v **Mestni vrtnariji** si je možno ogledati rastlinjak ter kupiti nekatere sobne rastline in različne knjige. **Zimsko kopališče** kljub slabemu stanju deluje in **Športna dvorana Tivoli** je bila leta 2013 delno prenovljena za potrebe Evropskega prvenstva v košarki.

Danes je v parku Maksimir devet skulptur (kipov) in dve spominski obeležji, v parku Tivoli pa štirje spomeniki, dve fontani (vodnjak s kipom), štiri vrtne plastike, s Podstavkom Radetzky, sedem kipov (skulptur) ter spominsko znamenje in obeležje. V obdobju škofa Haulika so nastali **Žetalica, Dječja grupa** in **Napuljski ribar**, ki jih je po naročilu nadškofa Jurja Haulika v času od leta 1846 do 1847 izdelal kipar Joseph Käschmann (JUM, 2013).

**Žetalica** je bila uničena v času prve svetovne vojne, kip **Grupa dječaka** je ohranjen, vendar zelo poškodovan, replika **Napuljski ribar** pa je bila leta 1990 postavljena na prvotnem prostoru (Bojanić Obad Šćitaroci in Obad Šćitaroci, 2004). Kipa **Dječja grupa** in **Napuljski ribar** sta v Muzeju mesta Zagreb. Pri portalu (glavni vhod) je bil postavljen **Konjanički spomenik sv. Jurja** (avtor Antona Dominika Fernkorna) leta 1867 (JUM, 2013). Kip je bil preseljen leta 1885 najprej na Akademski trg (danes Trg Josipa Jurja Strossmayera) in pozneje na Kazališni trg (danes Trg maršala Tita) (Bojanić Obad Šćitaroci in Obad Šćitaroci, 2004).

**Sokolska mogila** je bila obnovljena leta 1994 in na njen vrh je bila leta 1995 postavljena skulptura sokola, ki ga je idejno zasnoval in prvotno v glini izdelal akademski kipar pater Marijan Gajšek. Prezgodnja smrt mu je prepričila dokončanje dela, zato je delo dokončal akademski kipar Mladen Mikulin (JUM, 2013). Okoli grička je posajenih deset lip v znak deset stoletij hrvaške državnosti in ob stezi je po načrtu Dragutina Kiša posajeno žito (RKD, 2013).

**Fotografija 2:** Sokolska mogila v Maksimiru



Vir: »Mogila«, 2014

V parku Tivoli je **Spomenik Svobode v Tivoliju** naveden v RNKD-ju (2013) kot javni spomenik. Bronasti kip gole ženske (kipar Tine Kos, 1947) z dvignjeno desnico, v kateri drži oljčno vejico, stoji na nizkem kamnitem podstavku. Kip je bil razbit in ukraden pozimi 1995. Objekt je razglašen za spomenik lokalnega pomena in veljavnost razglasitve je 16. 12. 1983 (stalna razglasitev do preklica). Pod Dvorano Tivoli je izginil kip kiparja Stojana Batiča. **Bronasti doprsni kip** športnika in načrtovalca športnih objektov inženirja **Stanka Bloudka** (javni spomenik) je postavljen na visokem kvadrastem kamnitem podstavku in je bil odkrit leta 1969. Objekt ni razglašen za spomenik državnega ali lokalnega pomena (RNKD, 2013). Sledijo kipi, ki niso vpisani v RNKD. Ob zgornjem košarkarskem igrišču je izginil kip (**dve abstraktni figuri**), izginil je tudi **Odbojkar** (Drago Tršar, bron, 1970). Izpred Muzeja novejše zgodovine Slovenije sta bila odstranjena dva kipa, in sicer leta 1992 celopostavni kip Antuna Augustinčiča **Josip Broz Tito**, 1947, bron (kip je posojen JGZ Brdo, Protokolarne storitve RS in stoji v parku na Brdu) in leta 2000 je bila odstranjena skulptura Janeza Jordana **Večni kamen**, 1996, kamen. Pred Tivolskim gradom so postavili leta 1882 celopostavni kip feldmaršala **Radetzkyja**, kjer je stal do konca leta 1918, ko so ga odstranili, podstavek pa je ostal do danes. Kip je shranjen v Mestnem muzeju Ljubljana (Bizič in Šparovec, 2011). S kopijami sta nadomeščena dva kipa, in sicer **Deček z gosko** in **Deček z ribo**, kjer je bila izvedena tudi rekonstrukcija bazena.

**Fotografija 3:** Fontana Deček z ribo v Tivoliju



Vir: avtor

## ZGODBE

K prepoznavnosti obeh parkov prispevajo tudi različne zgodbe. Leta 1880 se je pisalo, da se je Maksimir po zaslugu pokojnega nadškofa Jurja Haulika odprl svetu, da ponuja Zagrebčanom sprehajališče in jim služi kot zabavno mesto. Vsak dan Maksimir obišče do sto meščanov z družino, ki iščejo v senci prastarih hrastov počitek in bežijo pred vročino v mestu, da se okrepijo, da lažje prenašajo monotonost vsakdanjega dela. Kmečko prebivalstvo ta območja malokrat obišče (Maruševski, 1992). Na spletni strani Javne ustanove »Maksimir« so objavljene zgodbe in pesmi o parku Maksimir, ki so ga opisali različni avtorji.

V Tivoliju sta poznani predvsem dve zgodbi. Prva se nanaša na **Litoželezne pse**. Ovsec (1994) navaja, da je to veliko tivolsko znamenitost izdelal Anton Dominik Fernkorn, ki se je po ljudskih govoricah ustrelil, ker je psom pozabil narediti jezike. Različic te zgodbe je več, vendar je v resnici bil takrat kipar že zelo bolan in so pse nedvomno naredili njegovi učenci v slavnici cesarsko-kraljevi umetnostni livarni na Dunaju. Zgodba pa živi še naprej (Ovsec, 1994). Druga zgodba pa se nanaša na **veverice**. Ovsec (1994) navaja, da so v Tivoliju že od nekdaj živele rjave veverice, vendar so se bolj razmnožile zlasti v prejšnjem stoletju, ko so jih ljudje začeli krmiti. Največ jih je bilo v (nekdanjem) »Monte Carlu« in Tičistanu, kjer so jih krmili upokojenci, otroci in drugi sprehajalci. Priljubljen naziv

za tivolske veverice je bil »muki« in če si jih tako klical, so prišle (Ovsec, 1994). Predstavili bomo še dve zanimivi zgodbi. Prva je o znani družini Kozler, ki je imela v Ljubljani v lasti precej posestev. Zgodba o imenu posestva Cekinov grad pripoveduje, da naj bi Janez Kozler zapustil svojim otrokom klobuk, poln cekinov, s katerim so otroci plačali kupnino za posest Leopoldsruhe in ustanovili družinsko pivovarno, ki je bila leta 1909 razširjena v delniško družbo pivovarna Union (Šuštar v Pavlin, 2000). Druga še nanaša na velikonočno praznovanje leta 1895 v Ljubljani, ki mu je sledil potres. Na velikonočno nedeljo leta 1895, štirinajstega aprila, je bil čudovit pomladni dan. Mladi in stari Ljubljanci so praznično oblečeni hiteli v tivolski park, drugi dalje v ljubljansko okolico, nekateri celo na Gorenjsko, v Opatijo, Benetke, Celje ali Zagreb, da pri sorodnikih ali v letovišču preživijo praznične dni (Kajzer, 1983).

#### Fotografija 4: Litoželezni psi in detalj



Vir: avtor

### DEJAVNOSTI NA PROSTEM

Med kulturne dejavnosti v parku lahko štejemo »**Koncerete v Paviljonu Jeka**«, ki so bili v letu 2015 v poletnih mesecih, predvidenih je osem koncertov (na primer koncert violine, violončela in tudi koncert pevk in pevcev – bariton, mezzosopran). »**Promenadni koncerti**« potekajo vsako leto od aprila do junija. Vsako nedeljo v mesecu juliju in avgustu so koncerti različnih glasbenih skupin na Malem odru v parku. Javna ustanova organizira tudi izobraževalne programe za osnovne šole, ki se izvajajo na prostem v parku, in delavnice, ki potekajo v knjižnicah v Zagrebu. O športnih in rekreatijskih dejavnostih je na spletni strani parka

navedeno, da se je v parku možno sprehajati po urejenih poteh, obiskovalci lahko izvajajo nordijsko hojo, tek, vožnjo s kolesom, veslanje s čolni na Tretjem jezeru, za otroke pa sta urejeni dve moderni otroški igrišči. Na Petem jezeru je možen tudi rekreacijsko-športni ribolov (ribiška šola in rekreativen ribolov). Razen sprehoda in vožnje s kolesom so vse dejavnosti organizirane, saj so na spletni strani objavljeni zunanji izvajalci, ki dejavnost izvajajo (za nordijsko hojo, šola teka, ribiška šola). Že nekaj let zapored se je v poletnih mesecih možno udeležiti vodene joge od marca do oktobra pa poteka »**Šola teka za odrasle**«. V parku Maksimir so v mesecu juniju, juliju in avgustu »**Poletne igralnice**«, ki potekajo dve soboti in nedelji. Vsebina je igra, raziskovanje, umetnost in kreativnost. Za redne dejavnosti lahko štejemo tudi dejavnosti in novosti na otroških igriščih, ki jih v parku pripravljajo v poletnem času. V ponudbi je predstavljen tudi **Zivalski vrt**, ki ga lahko štejemo kot organizirano redno dejavnost v parku Maksimir, saj poteka skozi vse leto (JUM, 2013).

V parku Tivoli na Jakopičevem sprehajališču »že nekaj let prirejajo odmevne fotografske razstave na prostem« (Smrekar et al., 2011, str. 64). Slednjo organizira in upravlja Javni zavod Turizem Ljubljana. To je dejavnost, ki se odvija redno (skozi vse leto) in si jo je možno ogledati tudi v večernih urah, saj je opremljena z reflektorji. Za kulturno dejavnost lahko štejemo tudi »**Knjižnico pod krošnjami**«, kjer si je možno izposoditi knjigo in jo prebrati na ležalnikih. V primeru slabega vremena in pozimi se knjižnica preseli v rastlinjak, ki je v bližini (Knjižnica pod krošnjami, 2013). Sprehod (hoja) je v parku dovoljen, vožnja s kolesom pa je v Tivoliju prepovedana. Med športne dejavnosti lahko štejemo sankanje. V preteklosti so se odvijale v parku že mnoge športne dejavnosti na prostem, vendar niso sistematično vodene in organizirane (joga, nordijska hoja ipd.). Za redne športne dejavnosti na prostem lahko štejemo tiste, ki so vezane na športne objekte. Slednji in dejavnosti, ki se v njih odvijajo, so objavljeni na spletni strani Javnega zavoda Šport Ljubljana. To so teniška igrišča, dve kotalkališči, košarkarsko igrišče, zunanje drsališče in večnamensko zunanje igrišče, ki so poleg rekreacije namenjena tudi šolanju (npr. šola drsanja) in tekmovanjem (Javni zavod Šport Ljubljana [JZSL], 2013). Prav tako so na omenjeni spletni strani opisane dejavnosti, ki se odvijajo v pokritih športnih objektih (Športna dvorana Tivoli in Zimsko kopališče). Kot redno dejavnost na prostem v parku lahko štejemo tudi otroški igrišči v parku. Med parkovno dejavnost sodi tudi ogled rastlinjaka (vrtnarija Rast – Mestna vrtnarija, ki ga ureja Botanični vrt Ljubljana) in **Rožnega vrta** z nasadom vrtnic. Leta 2010 ga je po naročilu Turizma Ljubljana uredilo Društvo ljubiteljev vrtnic Slovenije, ki ga je

povečalo za 280 vrtnic. Posebno mesto ima prva slovenska vrtnica Prešeren (Mestna občina Ljubljana [MOL], 2010). Živalski vrt v Ljubljani sicer sodi v Krajinski park Tivoli, Rožnik in Šišenski hrib, ne pa v park Tivoli, zato ga ne bomo šteli med dejavnosti parka. Sicer pa je bilo v preteklosti v Tivoliju nekaj poskusov, da bi v park uvedli nove dejavnosti, ki pa so bile prepovedane (na primer adrenalinski park).

**Fotografija 5:** Mestna vrtnarija z rastlinjakom



Vir: avtor

## DOGODKI NA PROSTEM

Tradicionalen dogodek v parku Maksimir so »**Maksimirske jeseni**«, ki se odvijajo vsak september s pestrim dogajanjem na športnem, kulturnem in zdravstveno-preventivnem področju. V letu 2015 so bili v parku predvideni številni kulturni, športni, umetniški in naravovarstveni dogodki. V maju je potekal dogodek z naslovom »**Praznovanje Dneva varovanja narave v Republiki Hrvaški in Mednarodnega dneva biodiverzitete**«, ki ga organizirajo od leta 2011 in vsebuje izobraževalne programe, nagradno igro, delavnice in igre za otroke.

Tradicionalni dogodek je tudi »**Sensa dan**« (joga, pilates, aerobika, thai chi, delavnice zdrave prehrane, izdelava nakita iz naravnih materialov, delavnice naravne kozmetike ipd.), ki poteka od leta 2012. V parku vsako

leto organizirajo praznovanje prvega maja z različnimi glasbenimi izvajalci. Dogodek, imenovan »**Story Green Day**«, izvedejo v mesecu aprilu z »zelenim« programom, na primer Green Art »zeleno umetnost«, kjer umetniki iz starega papirja izdelujejo umetniška dela. Obenem organizirajo tudi vzporeden program Green Film, v katerem je možen ogled dokumentarnih filmov.

V marcu posvetijo pozornost svetovnemu dnevnu voda z izvedbo različnih razstav (razstava Hrvaškega prirodoslovnega muzeja) in promocijo publikacij (»Prirode je (i) u gradovima«,). Dogodek še dodatno popestrijo z »**Kros atletske šole**«. 4. maja se je odvijal projekt »**Zdrav za 5**«. V mesecu maju je bila trikrat na teden promocija zdravega načina življenja v sklopu projekta »**Zdrav za 5**«. V juniju so prve tri sobote rezervirane za filmski festival »**Screen on the green**« na travniku ob Velikem odru. (JUM, 2013).

Od leta 2012 kot novost organizirajo »**Noč čarownic (Halloween)**« na jezeru, ki jo popestrijo s plovbo prižganih buč. Pomemben element ponudbe dogodkov na prostem so tudi otroške gledališke predstave, ki si jih je moč ogledati v Živalskem vrtu Maksimir in v parku Medvednica. V mesecu aprilu organizirajo dogodek, s katerim obeležijo »**Svetovni mesec krajinske arhitekture**«. Program vsebuje razstave fotografij, predstavitve turističnega vodenja po parku, svete maše v kapelici Sv. Jurja ter strokovne oglede. Ta dogodek je bil tudi v letu 2011, in sicer 17. aprila. V marcu je organiziran dogodek »**Spoznajmo pomladanske rože Hrvaške in Maksimira**«, katerega rdeča nit je izobraževalni program pod strokovnim vodstvom botanika. Od leta 2011 organizirajo mednarodno akcijo »**Spring alive**« z namenom, da se otroci vključijo v opazovanje pomladanske migracije ptic v Evropo. Čiščenje jezer v Maksimiru je bilo prvič organizirano v letu 2011 z dogodkom, imenovanim »**mednarodna ekološka akcija**«, kjer se čisti maksimirsko jezero. Za nekatere dogodke lahko ugotovimo, da se pojavljajo samo enkrat in jih ne ponavljajo, nekatere dogodke ponavljajo, nekateri dogodki pa so tradicionalni in jih izvajajo vsako leto. Koledar dogodkov na spletni strani Javne ustanove »Maksimir« napoveduje dogodke le za nekaj mesecev vnaprej, ne pa za vse leto.

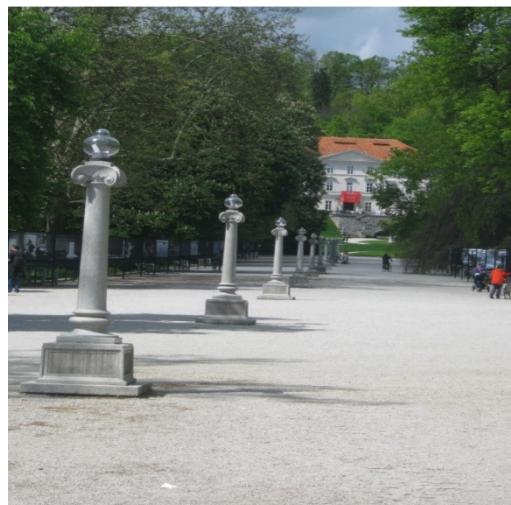
Dogodki v parku Tivoli so objavljeni na spletni strani zavoda Šport Ljubljana. Za tradicionalne dogodke v Tivoliju lahko štejemo štiri dogodke in to so FORMAraton, Žur z razlogom, Lunin festival in DM tek za ženske. »**FORMAraton**« je ekipni in posamični tek, ki ga organizirajo vsako leto v mesecu aprilu. »**Žur z razlogom**« je dogodek z 10 letno zgodovino pri

katerem je osrednja tema elektronska glasba in je postal prepoznaven, kot eden najboljših glasbenih koncertov elektronske glasbe v Sloveniji (JZŠL, 2013).

V septembru se odvija »**Lunin festival**«, po celotnem območju parka Tivoli. Vsebina programa je aktivno doživljanje prostega časa v sklopu ustvarjalnih delavnic, gledališkega in plesnega programa, glasbenih nastopov, modnih nastopov in številnih športnih aktivnosti ter tekmovanj (Napovednik, 2013). V juniju se v parku izvede »**DM tek za ženske**«, katerega se udeleži veliko število žensk. Pomembni dogodki na prostem so tudi razstave na Jakopičevem sprehajališču ter »**Opazovanje ptic v parku Tivoli**«.

V parku Maksimir ni organiziranih razstav na prostem. V Haulikovem salonu Švicarske kuće si je možno ogledati stalno razstavo o zgodovini parka Maksimir, ki je strokovno vodena in brezplačna. Občasne razstave se odvijajo v okviru posameznega dogodka v različnih objektih parka (JUM, 2013). V parku Tivoli je fotografska razstava na Jakopičevem sprehajališču. Razstava ni stalna, saj se tematike fotografij menjajo. Stalne in občasne razstave se odvijajo v obeh muzejih v parku. Stalna razstava je na primer v Muzeju novejše zgodovine z naslovom Slovenci v XX. stoletju.

#### **Fotografija 6:** Jakopičeve sprehajališče



Vir: avtor

V Parku Maksimir le redko zasledimo napoved samostojnih delavnic na prostem in so večinoma organizirane v sklopu kakšnega drugega dogodka, ne pa samostojno. Podobno velja za Park Tivoli, ki ustvarjalne delavnice

na prostem organizira v sklopu dogodka Lunin festival. Sicer pa samostojne delavnice v parku Tivoli niso organizirane in vodene.

## TEMATSKE (UČNE) POTI

V parku Maksimir zasledimo dve tematske (učne) poti in sicer **poti Maksimilijana Vrhovca in Jurja Haulik**. Na njih obiskovalec spozna koncept prvotnega baročnega oblikovanja parka v času Maksimilijana Vrhovca in krajinsko-romantičnega sloga oblikovanja parka v času Jurja Haulika (JUM, 2013). V parku Tivoli kot učno pot predstavljajo **Jesenkovo pot**, ki predstavlja 30 drevesnih vrst in je označena s tablami.

## Ogled parka in informacijski center

V parku Maksimir imajo organiziran voden ogled parka v angleškem, nemškem in hrvaškem jeziku. Potrebna je najava in v ceno je vključeno strokovno vodenje ter vstop v vse objekte parka. Ogled traja od 1,5 do 2 ur (JUM, 2013). Zanimiv je tudi ogled parka, ki je namenjen otrokom in se imenuje »**Ujemi biotsko raznovrstnost**« v obliki igre (JUM, 2013). Na spletni strani Javnega zavoda Turizem Ljubljana, ki organizira vodene oglede po Ljubljani, ogled parka Tivoli kot možna izbira ni naveden, je pa možen dogovor za oglede po naročilu (Javni zavod Turizem Ljubljana, 2013).

**Fotografija 7:** Tloris parka Maksimir in parka Tivoli



Vir: Studio Hrg, 2014



Pigus-Skrydis, 2014

Informacijski center v Maksimiru je v Vratarevi kućici pri vhodu v park, kjer je možno dobiti vse informacije o parku in možno si je ogledati tudi dokumentarni film o parku. V Tivoliju je 15. aprila 2011 potekala otvoritev

Rdečega paviljona – projekta avtorja Roka Grdiše, ki je na tekmovanju Trimo Urban Crash leta 2007 zasedel drugo mesto. Po skoraj štirih letih od realizacije objekt končno služi svojemu namenu, saj je postal informacijski in kulturni center za obiskovalce parka Tivoli (Trim, 2011). To je Info točka Tivoli, ki je poleg parkirišča pod Halo Tivoli.

**Fotografija 8:** Informacijski center v Maksimiru in Info točka v Tivoliju



Vir: »Vratareva kućica«, 2014



Vir: avtor

## UGOTOVITVE

S primerjalno analizo ponudbe obeh parkov smo žeeli ugotoviti, ali je v ponudbo parka Maksimir vključene več kulturne dediščine kot v parku Tivoli. Za odgovor na to raziskovalno vprašanje, smo postavili dve dodatni vprašanji, ali lahko v parku dobimo informacije o objektih kulturne dediščine (avtor, leto nastanka, opis objekta, vrsta kulturne dediščine) in ali se v dediščinskih stavbah odvijajo dejavnosti, ki so namenjene izobraževanju o kulturni dediščini parka vsem prebivalcem mesta. Z analizo smo ugotovili, da sta v Maksimiru dve taki zgradbi, in sicer Švicarska kuča, v kateri je stalna razstava o zgodovini parka, in Vratareva kućica, ki je Infocenter in kjer si je možno ogledati film o parku in dobiti informacije o parku. V Tivoliju take stavbe ni. Objekti kulturne dediščine, poleg stavb tudi spomeniki, skulpture, so podrobno predstavljeni na spletni strani parka Maksimir in v knjigah, ki jih je možno dobiti v trgovini s spominki, medtem ko vsi objekti Tivolija niso predstavljeni na spletni strani MOL-a ali Javnega zavoda Turizem Ljubljana. Z analizo smo ugotovili, da je v parku Maksimir v ponudbo vključene več kulturne dediščine kot v parku Tivoli. Analiza je pokazala, da ima Maksimir več

dediščinskih stavb in tudi več stavb, v katerih je predstavljena kulturna dediščina parka, kot park Tivoli, medtem ko je v Tivoliju več spomenikov, vrtne plastike in fontan (zadnja skulptura je bila postavljena leta 2011), vendar niso vključeni v ponudbo. Zanimivo je tudi, da Maksimir nima vrtnarije ali športnih objektov, ki tudi v Tivoliju ne sodijo v kulturno dediščino.

Pri sintezi posameznih objektov kulturne dediščine smo v parku Tivoli šteli tiste, ki so razglašeni za kulturne spomenike državnega ali lokalnega pomena, in tiste, ki sodijo v »registrirano dediščino«.

**Tabela 1:** Objekti kulturne dediščine

Objekti kulturne dediščine	Park Maksimir	Park Tivoli
Zgradba, paviljon	11	4
Spomenik,kip,fontana,vrtna plastika,spomin,obeležje	2	11
Skupaj	13	15

Vir: avtor

Iz rezultatov tabele lahko ugotovimo, da je v ponudbo parka Maksimir vključene več kulturne dediščine kot v parku Tivoli. Kot prikazujejo podatki, je v Maksimiru več zgradb, medtem ko je v Tivoliju več spomenikov, fontan, vrtne plastike in spominskih obeležij.

Pri objektih kulturne dediščine nas je tudi zanimalo kako so ohranili svoj prvotni namen. Analiza je pokazala, da je večina objektov v Maksimiru ohranila svoj namen, izjema je le Ljetnikovac škofa Haulika, ki je danes Župnijski urad župnije sv. Jeronima. Za tak objekt lahko štejemo tudi Paviljon Jeka, kjer potekajo glasbeni koncerti. V Tivoliju sta oba gradova namenjena muzejski dejavnosti, v Pristavi živijo ljudje in v letu 2014 se je pričela obnova Hotela Tivoli (Švicarija).

V zvezi s ponudbo nas je zanimala še dopolnilna ponudba na prostem v parkih. Pri tem smo bili pozorni ali je prireditev namenjena določeni ciljni skupini obiskovalcev parka oziroma je namenjena vsem obiskovalcem, kar je bilo tudi naše tretje raziskovalno vprašanje. Pri dejavnostih na prostem lahko pri obeh parkih ugotovimo, da gre predvsem za športne oziroma rekreacijske dejavnosti in le za dve kulturni dejavnosti (»Koncerti v Paviljonu Jeka« in »Promenadni koncerti«) v Maksimiru in le za eno dejavnost (»Knjižnica pod krošnjami«) v Tivoliju. Večina dogodkov na

prostem poteka v pomladanskem in poletnem času, zato smo preučili dogodke od marca do septembra 2013. Tudi pri slednjih lahko ugotovimo, da gre v obeh parkih večinoma za športne dogodke, v Maksimiru pa tudi nekaj dogodkov, povezanih z naravo oziroma okoljem. Med kulturne dogodke bi lahko šteli le »Maksimirske jeseni«, v Tivoliju pa »Lunin festival« in »Žur z razlogom«. V letu 2012 je bil v Maksimiru dogodek, ki je obeležil »Svetovni mesec krajinske arhitekture« in je bil vsebinsko raznolik. Z analizo smo ugotovili, da je v obeh parkih premalo dejavnosti in dogodkov (predvsem kulturnih) na prostem, ki bi bili bolj ciljno usmerjeni. Za razliko od stavb, kjer bi morala biti ponudba namenjena vsem prebivalcem mest, saj gre za stalne dejavnosti, pa bi dejavnosti in dogodki na prostem, predvsem v tistem delu parka, kjer ni športnih objektov (Tivoli), morali biti bolj ciljno usmerjeni. Razlog je v tem, da dogodki in delavnice ne bi bili množični, temveč v manjših skupinah, zato več dogodkov in morda večkrat ponovitve.

V Maksimiru so dogodki večinoma namenjeni vsem zainteresiranim, izpostavimo lahko le eno ciljno skupino, to so družine. Kot bolj ozko ali ciljno usmerjena dogodka lahko izpostavimo »Maksimirske jeseni«, ki je namenjen starejšim obiskovalcem parka ter »Muzejske zgodbe«, ki je namenjen otrokom. Bolj ciljno usmerjene so dejavnosti v parku. Mednje na primer sodijo nekatere dejavnosti, ki so namenjene osnovnim šolam. Tudi »Poletne igralnice« so namenjene otrokom. »Koncerti v Paviljonu Jeka« in »Promenadni koncerti« so namenjeni ljubiteljem klasične glasbe. Pri drugih dejavnostih, kot so joga, tek, hoja, vožnja s kolesi, vožnja s čolni, ni izpostavljene ciljne skupine, ki bi jim bila dejavnost namenjena. Morda lahko izpostavimo le ribiško šolo in športni ribolov, saj gre za bolj ciljno usmerjeno dejavnost.

V Tivoliju je razstava na Jakopičevem sprehajališču namenjena vsem obiskovalcem, predvidevamo pa, da je tematika fotografij določenim ciljnim skupinam bolj privlačna. Od dogodkov je »FORMAraton« namenjen ljubiteljem teka, Lunin festival pa otrokom oziroma družinam. »Žur z razlogom je namenjen X, Y in Z generaciji in »vsem večno mladim«. »DM teka za ženske« so se sprva udeleževale predvsem ženske, vedno bolj pa se jim pridružujejo tudi moški. Pri športnih dejavnostih so ciljne skupine odvisne od športnih objektov, izpostavimo lahko le drsanje in plavanje, ki je namenjeno različnim ciljnim skupinam.

Ugotovimo lahko, da je večino prireditv na prostem namenjeno za vse obiskovalce parka in v kašnem konceptu so prireditve tudi organizirane in izvedene. Tu se ponuja možnost organizacije prireditv na prostem namenjene posebnim cilnjim skupinam, ki sicer ne obiskujejo parka. Tako bi se parka približala širšemu krogu obiskovalcev obenem pa bi se dvignila tudi prepoznavnost parka.

S četrtim raziskovalnem vprašanjem želimo identificirati primere dobrih praks, ki jih lahko prenesemo iz enega v drug park z namenom izboljšanja njune konkurenčnosti. Pri tem smo se osredotočili na prireditve, ki jih organizirata parka in za katere imata oba parka pogoje za organizacijo takšne prireditve. Obenem smo pri izbiri posameznih primerov dobre prakse upoštevali tudi dejstvo, da podobne prireditve, kot bi jo lahko prenesli, park še nima v svoji ponudbi. Park Tivoli lahko kot primere dobre prakse, oziroma kot prireditve, ki so v parku zaživele in postale tradicionalne ponudi »**fotografske razstave na prostem**«, ki jo v tivolskem drevoredu ponuja skozi vse leto in si jo je možno ogledati tudi v večernih urah, saj so panoji s fotografijami ustrezno osvetljeni. Med kulturnimi prireditvami na prostem lahko Park Tivoli ponudi »**Knjižnico pod krošnjami**« v poletnih mesecih, ki je prav gotovo nekaj posebnega in je med obiskovalci parka požela veliko zanimanja. Zagotovo zanimiv primer dobre prakse je informacijski in kulturni center za obiskovalce parka Tivoli, ki se imenuje **Rdeči paviljon** in v katerem lahko preko interaktivnih zaslonov na dotik obiskovalci dobijo najrazličnejše informacije o parku, njegovi zgodovini in prireditvah. Rdeči paviljon je smiselno postavljen poleg parkirišča ob vstopu v park.

V parku Maksimir je vsekakor potrebno izpostaviti dogodek, imenovan »**Story Green Day**«, ki je posvečen povezovanju ekologije in umetnosti, kjer umetniki iz starega papirja izdelujejo umetniška dela v kontekstu »zelene umetnosti«. Česa podobnega park Tivoli nima v svoji ponudbi. Z omenjenim dogodkom so povezane tudi razstave ob svetovnem dnevu voda, ki jih park Maksimir organizira v sodelovanju s hrvaškim prirodoslovnim muzejem, kar predstavlja uspešen način iskanja sinergije dveh pomembnih kulturnih inštitucij. Zanimiv primer dobre prakse je tudi vsakoletna **mednarodna ekološka akcija**, kjer se čisti maksimirsko jezero. Analiza prireditev na prostem je sicer pokazala, da park Maksimir posveča ekološkemu konceptu prireditev večjo pozornost kot park Tivoli in slednjemu bi zagotovo koristila organizacija prireditve s katero bi očistili park in bajer. V parku Maksimir imajo organiziran tudi voden ogled

parka v obliki igre, ki je namenjen otrokom in se imenuje »**Ujemi biotsko raznovrstnost**«. Zanimiv primer dobre prakse v katerem se uspešno povezuje izobraževanje naravoslovje in ekologija. V pozno jesenskem času, ko prireditveno življenje v parkih zamre je še toliko bolj zanimiv primer prireditve »**Noč čarownic (Halloween)**«, ki ga organizirajo na Maksimirskem jezeru in jo popestrijo s plovbo prižganih buč. Tudi takšna prireditev bi bila dobrodošla novost v parku Tivoli.

Omeniti velja, da imata parka veliko prireditev, ki bi jih lahko zagotovo ocenili kot primere dobre prakse, vendar so prireditve med seboj primerljive. To je na primer **Lunin festival** v parku Tivoli in »**Maksimirske jeseni**« v parku Maksimir, ki vsebinsko posegata tako na športno, kulturno, kot tudi zdravstveno-preventivno področje. Med športnimi prireditvami so si primerljive **FORMAraton**« ekipni in posamični tek, ter »**DM tek za ženske**«, katerega se v Parku Tivoli udeleži veliko število žensk ter v Parku Maksimir »**Kros atletske šole**« in projekt »**Zdrav za 5**«.

Primerljiva sta tudi dogodka »**Opazovanje ptic v parku Tivoli**« ter »**Spring alive**« v parku Maksimir z namenom, da se otroci vključijo v opazovanje pomladanske migracije ptic v Evropo.

## ZAKLJUČEK

Primerjalna analiza je pokazala, da imata oba parka veliko obstoječih vsebin, vendar pa te predvsem v Tivoliju niso sistematično vključene v ponudbo. Za to bi bila potrebna boljša promocija ponudbe Tivolija, ki bi prispevala k večji prepoznavnosti ponudbe parka Tivoli. Osnovna ponudba parka, ki si jo lahko ogledamo/obiščemo vse leto (stavbe, spomeniki, vrtna plastika), bi lahko bila predstavljena v publikaciji in na spletni strani (na primer na spletni strani zavod Turizem Ljubljana), medtem ko bi novosti pri osnovni ponudbi in dopolnilna ponudba (dejavnosti, dogodki, delavnice občasne razstave) poleg predstavitve v publikaciji Kam?, na spletni strani, v koledarju dogodkov, in drugih medijih morale biti predstavljene bolj pogosto. Oba parka imata precej možnosti za vključitev obstoječih vsebin in razvoj novih vsebin na prostem, ki sodijo v dopolnilno ponudbo parkov. Vsebine bi se lahko bolje povezalo v obliki dejavnosti, dogodkov, razstav, tematskih poti, učnih točk, delavnic (na primer predstavitev rastlinskih in živalskih vrst v Maksimiru, prepoznavne osebe, zgodbe ter kulturne dejavnosti in dogodki v obeh parkih ipd.), obenem pa bi bile lahko te

vsebine tudi bolj ciljno usmerjene. Oba parka ponujata prireditve, ki so med obiskovalci dobro obiskane in tradicionalne. Takšne prireditve, ki smo jih identificirali v analizi, bi lahko kot primere dobre prakse prenesli iz enega v drug park, kar bi zagotovi povečalo njuno konkurenčnost in prepoznavnost.

## LITERATURA

- Bizilj, P. in Šparovec, J. (2011). Seznam kipov v Tivoliju in na Rožniku. *Muzejske novice*, 7(2), 14–18.
- Bogataj, J. (1992). *Sto srečanj z dedičino na Slovenskem*. Ljubljana: Prešernova družba.
- Bojanić Obad Šćitaroci, B. in Obad Šćitaroci, M. (2004). *Gradski perivoji Hrvatske u 19. stoljeću: javna perivojna arhitektura hrvatskih gradova u europskom kontekstu*. Zagreb: Šćitaroci: Sveučilište u Zagrebu: Arhitektonski fakultet.
- Grilc, U., Buinjac, D., Batič, J., Ogrizek, S., Ravbar, M., Hren Koritnik, S., Jevnik, L., Butina Smrdel, M., Straka Vrhovnik, V., Osmanagić, S., Kalčić, N., Seraval, D., Perat, S., Varl, B. in Jurman, U. (2012). Strategija razvoja kulture v Mestni občini Ljubljana 2012–2015. Pridobljeno 15. 9. 2013 iz <http://www.ljubljana.si/si/mol/mestna-uprava/oddelki/kultura/>.
- Javna ustanova Maksimir. (2013). Pridobljeno 15. 05. 2013 iz <http://www.park-maksimir.hr/>.
- Javni zavod Šport Ljubljana. (2013). Pridobljeno 15. 4. 2013 iz <http://www.sport-ljubljana.si/park-tivoli/>.
- Javni zavod Turizem Ljubljana. (2013). Pridobljeno 15. 6. 2013 iz <http://www.visitljubljana.com/si/ogledi-izleti/>.
- Kajzer, J. (1983). *S tramovi podprt mesto*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Knjižnica pod krošnjami. (2013). Pridobljeno 14. 4. 2013 iz [http://www.knjiznicapodkrosnjami.si/2012/main.php?content=krosnje&subcontent=park\\_tivoli](http://www.knjiznicapodkrosnjami.si/2012/main.php?content=krosnje&subcontent=park_tivoli).
- Lebe, S. S., Milfelner, B., Gačnik, A., Pestotnik, D., Zalokar, T. in Blažič, P. (2009). Strategija razvoja in trženja kulturnega turizma 2009–2013. Pridobljeno 15. 06. 2013 iz [http://www.slovenia.info/pictures/TB\\_board/attachments\\_1/2009/SRKTS-29\\_8849.pdf.pdf](http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/attachments_1/2009/SRKTS-29_8849.pdf.pdf).
- Maruševski, O. (1992). Maksimir – spomenik kulture. V O. Maruševski in S. Jurković. *Maksimir* (str. 1–70). Zagreb: Školska knjiga.
- Mestna občina Ljubljana. (2010). Rožni vrt v Tivoliju. Pridobljeno 20. 4. 2013 iz <http://ljubljanski.projekti.si/rozni-vrt-v-tivoliju-900696.aspx>.
- Mestna občina Ljubljana. (2011). *Projektna naloga Hotel Tivoli – Švicarija*.

- (*interno gradivo*). Ljubljana: Mestna občina Ljubljana.
- Mogila. (2014). Pridobljeno 13. 4. 2014 iz [http://www.park-maksimir.hr/Maksimir\\_foto\\_galerija/Htm/Maksimir\\_kult\\_bastina\\_03.htm](http://www.park-maksimir.hr/Maksimir_foto_galerija/Htm/Maksimir_kult_bastina_03.htm).
- Napovednik. (2013). Lunin Festival. Pridobljeno 17. 5. 2013 iz [http://www.napovednik.com/dogodek212609\\_lunin\\_festival\\_2012](http://www.napovednik.com/dogodek212609_lunin_festival_2012).
- Odlok o razglasitvi Tivolija, Rožnika in Šišenskega hriba za naravno znamenitost.
- (1984). *Uradni list SRS*, (21/84). Pridobljeno 15. 2. 2013 iz <http://www.ljubljana.si/Static/upload/file/odlok-spre.pdf>.
- Ovsec, J. D. (1994). Iz življenja Tivolija skozi čas. V J. Strgar (ur.), *Tivoli, ljubljanski mestni park* (str. 65–94). Ljubljana: Kmečki glas.
- Pavlin, T. (2000). Športni prostori pod Cekinovim gradom. V I. E. Bergant, *Petintrideset let dvorane Tivoli* (str. 16–37). Ljubljana: Zavod Tivoli.
- Pigus-Skrydis. (2014). Pridobljeno 13. 4. 2014 iz [https://www.google.si/search?q=tivoli,+tloris&source=lnms&tbo=isch&sa=X&ei=e\\_OQU76TCMmw7AbE\\_YGwDg&ved=0CAYQ\\_AUoAQ&biw=1280&bih=909#q=park+tivoli+ljubljana&tbo=isch&facre=\\_&imgdii=\\_&imgrc=LhAa6mafIuhxjM%253A%3BzwpcT2ZIkMttxM%3Bhttp%253A%252F%252Fsphotos-c.ak.fbcdn.net%252Fphphotos-ak-xfp1%252Ft1.0-9%252F76684\\_466653819625\\_4429208\\_n.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fsl-si.facebook.com%252Fnotes%252Ffumek%252Ffmy-new-release-umek-fire-fight-ljubljana%252F468406487507%253Fcomment\\_id%253D14098974%3B640%3B425](https://www.google.si/search?q=tivoli,+tloris&source=lnms&tbo=isch&sa=X&ei=e_OQU76TCMmw7AbE_YGwDg&ved=0CAYQ_AUoAQ&biw=1280&bih=909#q=park+tivoli+ljubljana&tbo=isch&facre=_&imgdii=_&imgrc=LhAa6mafIuhxjM%253A%3BzwpcT2ZIkMttxM%3Bhttp%253A%252F%252Fsphotos-c.ak.fbcdn.net%252Fphphotos-ak-xfp1%252Ft1.0-9%252F76684_466653819625_4429208_n.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fsl-si.facebook.com%252Fnotes%252Ffumek%252Ffmy-new-release-umek-fire-fight-ljubljana%252F468406487507%253Fcomment_id%253D14098974%3B640%3B425).
- Pravilnik o mjerama zaštite spomenika parkovne arhitekture Parka Maksimir. (2003). Pridobljeno 15. 5. 2013 iz <http://www1.zagreb.hr/slglasnik.nsf/VPD/E59BDB6504C5B19AC1256E230037A73F?OpenDocument>.
- Registrar kulturnih dobara. (2013). Pridobljeno 15. 8. 2013 iz <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=6212>.
- Register nepremične kulturne dediščine. (2013). Pridobljeno 15. 8. 2013 iz <http://rkd.situla.org/>.
- Smrekar, A., Erhartič, B. in Šmid Hribar, M. (2011). *Krajinski park Tivoli, Rožnik in Šišenski hrib*. Ljubljana: Založba ZRC.
- Statut Javne ustanove »Maksimir«. (2006). Pridobljeno 15. 5. 2013 iz [http://www.park-maksimir.hr/Maksimir\\_media/Statut\\_JU\\_Maksimir\\_18-07-2006.pdf](http://www.park-maksimir.hr/Maksimir_media/Statut_JU_Maksimir_18-07-2006.pdf).
- Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. (2013). Pridobljeno 1. 10. 2013 iz <http://www.mint.hr/UserDocsImages/130426-Strategija-turizam-2020.pdf>.

Strategija zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011–2015. (2011). Pridobljeno 1. 10. 2013 iz [http://www.minkulture.hr/userdocsimages/bastina/STRATEGIJA\\_BASTINE\\_VRH.pdf](http://www.minkulture.hr/userdocsimages/bastina/STRATEGIJA_BASTINE_VRH.pdf).

Studio Hrg. (2014). Park Maksimir, snimak iz zraka. Pridobljeno 13. 4. 2014 iz [http://www.park-maksimir.hr/Maksimir\\_foto\\_galerija/Htm/Maksimir\\_jezera\\_01.htm](http://www.park-maksimir.hr/Maksimir_foto_galerija/Htm/Maksimir_jezera_01.htm).

Šumi, N. (junij 2013). Načrtovane gradnje mestne infrastrukture 2013–2014. *Ljubljana*, XVIII, 9–13. Švičarska kuća. (2014). Pridobljeno 13. 4. 2014 iz [http://www.park-maksimir.hr/Maksimir\\_foto\\_galerija/Htm/Maksimir\\_kult\\_bastina\\_06.htm](http://www.park-maksimir.hr/Maksimir_foto_galerija/Htm/Maksimir_kult_bastina_06.htm).

Trimo. (2011). Rdeči paviljon je postal Info točka! Pridobljeno 12. 6. 2013 iz <http://www.trimo-urbancrash.com/index.php?id=104&lang=sl>.

Uran, M. in Juvan, E. (2009). *Strateški management v turizmu: Oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

Vratareva kućica. (2014). Pridobljeno 13. 4. 2014 iz [http://www.park-maksimir.hr/Maksimir\\_foto\\_galerija/Htm/Maksimir\\_kult\\_bastina\\_07.htm](http://www.park-maksimir.hr/Maksimir_foto_galerija/Htm/Maksimir_kult_bastina_07.htm).

# VJERSKI TURIZAM I GEOGRAFIJA SVETOG

**Dr. Jasminko Mulaomerović**

Centar za krš i speleologiju, Sarajevo

E-mail: jasminko@centarzakrs.ba

## SAŽETAK

Narodna religija stanovništva Bosne i Hercegovine, koja baštini vjerovanja još iz preistorije, antike, slavenske mitologije i srednjovjekovnih heretičkih učenja, utkala je svete prostore i u savremenu religioznost. Brojni su primjeri pećina, planinskih vrhova, vrela i drveća (gajeva) koji imaju sveti karakter. Njihova jedinstvenost u najvećem broju nije prepoznata kao mogućnost i potencijal za razvoj turizma. Djevojačka pećina kod Kladnja, kompleksi pećina u okolini Kraljeve Sutjeske, isposnice i pećina Šehova Tekija kod Vareša, sveta vrela kao Husremovac kod Trnova, Svetinja kod Bužima, Abu-Hajat kod Sarajeva, Isusovo vrelo na Zec planini, sveti vrhovi kao Džamija na Visočici, Ćaba na Treskavici, vrh Trebevića... samo su neki sveti prostori s izuzetnim turističkim potencijalom. Posebno se izdvaja Djevojačka pećina kao paradigma svetog prostora koji ima kontinuitet od preko 5000 godina s jedinstvenom kompozicijom pećinskih gravura. Turistička valorizacija svetih prostora treba širu osnovu od čisto vjerske (religijske) zbog kumulativnih atrakcija koje svaki od njih ima. Samim tim i realizacija turističke destinacije traži sveobuhvatnija rješenja prihvataljiva širem emitivnom tržištu, ali uz istovremeno poštivanje lokalne zajednice i religiozne prakse. Vjerski ili religiozni turizam, koji se najčešće svodi na posjet i obilazak vjerskih objekata, treba proširiti na turizam svetih prostora koji nudi mnogo veći broj sadržaja u skladu s očekivanjima savremenih turista.

**Ključne riječi:** *vjerski turizam, turizam svetih mesta, svete pećine, sveta vrela, sveti vrhovi, turistička valorizacija*

## UVOD

Sintagma „vjerski turizam“ vjerovatno zbumjuje ili barem uznemirava jednako one koji se bave turizmom kao i one koji se „bave“ vjerom – ove druge možda čak i više. Naime, turizam se u svojoj pojavi ponajprije vezuje uz slobodno vrijeme ili čak dokolicu (Vukonić, 1990). Vjera ili njena institucionalizirano ubličena pojavnost – religija nije za vjernike ni

u kakvoj vezi sa slobodnim vremenom, a kamoli s dokolicom. Već i samo dovođenje u vezu te dvije odrednice je za vjernike blasfemija. S druge strane, turizam ni u jednom svom segmentu ne može biti dio vjere. Nadalje, religije, barem ove savremene, turističku eksploataciju svojih vjerskih objekata često vide kao narušavanje duhovnosti, odnosno „nepripadnosti“ turizmu kao pojavi. Turizam, makar se on zvao i „vjerski turizam“ ne odgovara u svojoj biti potrebama religije (Isanović, 2015). Uz to, destinacije vjerskog turizma u najvećem su broju na granici zvaničnih religijskih učenja. Zbog toga je i u naslovu ovog teksta vjerski turizam stavljen u vezu, ne s religijom, već s iskustvom svetog kako ga vidi Elijade (2015). U ovaj kontekst se uklapa i definicija vjerskog ili religijskog turizma kao skupa odnosa i uslužnih aktivnosti kojima se zadovoljavaju pretežno **duhovne**, ali i kulturne i socijalne potrebe vjernika što proizlaze iz njihovog **religijskog** opredjeljenja (Vukonić & Čavlek, 2001). Ovdje su namjerno istaknute riječi *duhovno* jer autor je mišljenja da duhovno nije isto što i vjersko, i *religijskog* u smislu primarnog značenja riječi religija - *relegere* = ponovo se spajati (sa svetim). Namjena ovog teksta je da uputi na neka mjesta geografije svetog u Bosni i Hercegovini (Mulaomerović, 2008) koja već jesu ili se nude kao turističke destinacije. U tom kontekstu bi se „vjerski turizam“ mogao izjednačiti s pojmom „turizam svetih mjeseta“.

## GEOGRAFIJA SVETOG

### Svete pećine

U Bosni i Hercegovini poznate su brojne pećine koje su imale obredni ili religijski značaj u različitim periodima historije ovih prostora. Najstarije svete pećine su Badanj u kanjonu Bregave kod Stoca i Pećina pod Lipom nedaleko od Kadinog sela na Sokocu, čiji kuljni značaj posvјedočuju crteži na stijeni. Osim ovih, crteži se još nalaze na ulazu u pećinu Ledenjaču kod Miljevine, na Stini pod Pismom kod Višegrada, u pećinama u Kozlogradskim stijenama poviše sela Robovići kod Foče, u Djevojačkoj pećini kod Kladnja, na lokalitetu Pismo kod Trnova te na ulazu u pećinu Vjetrenicu.

Može se reći da prisutnost tih crteža u pećinama izdvaja Bosnu i Hercegovinu u odnosu na druge zemlje jugozapadnog Balkana. Od deset nalazišta s pećinskim crtežima, sedam je u Bosni, a ostala tri se nalaze južnije u Crnoj Gori i Albaniji. Već sama ta brojčana činjenica daje ovom prostoru izuzetan kulturno-historijski značaj. Iako svi pobrojani lokaliteti

imaju izuzetan kulturni značaj i primarno obredno-religijsku ulogu, za vjerski turizam je posebno atraktivna Djevojačka pećina kod Kladnja. To ni u kom slučaju ne isključuje mogućnost turističke valorizacije ostalih pećina s crtežima u vjerskom turizmu u smislu manifestacija vezanih za određene sezonske aktivnosti u prirodi. Npr. početak proljeća: u Badnju su paleolitski lovci boravili uglavnom u proljeće, na kamenu je ugraviran jelen ili konj, nađene su brojne ogrlice od školjki i jelenovih zuba. Ovdje će biti prikazane samo neke od svetih pećina.

U stijenama iznad samostana u Kraljevoj Sutjesci nalazi se 19 pećina. To su manje pećine, gotovo abriji, u koje su se mogli skloniti tek jedan ili dva čovjeka. Većina njih imala je obredni značaj.

Ljuba pećina ima vještački usječenu polukružnu klupu - *stipadium* - poznatu još iz vremena kad su se kršćani molili sjedeći u krugu. Od te klupe vodi jedna usječena staza do dva odmorišta ili molitvišta. Za tu stazu, što se morfologije pećine tiče, nema nikakve potrebe jer strane pećine nisu strme. Očigledno je da je i hod po toj stazi imao obrednu funkciju. Staza se na kraju završava pred jednom vrstom oltara, vještački probijenog prozora koji je veoma pravilno orientiran prema istoku. Jasno je da su nekadašnji posjetioci pećine bili ljudi koji su svoje molitve upućivali izlazećem suncu na istoku.

Ime pećine Radonje asocira na Radohnu krstjanina, pisca Kulinove ploče nađene nedaleko odavde, kod Visokog.

Pećina Badanj je nekad bila mala uska pukotina, što se može vidjeti u njenom drugom dijelu. Ulagani dio je vještački proširen da bi se omogućio normalan boravak. Na zidovima se još i danas mogu vidjeti tragovi dlijeta kojim je to rađeno. Da li je to uradio neki franjevački isposnik - nije poznato. Današnji bosanski franjevci odbijaju postojanje isposničke tradicije ili tradicije osamljivanja, mada je u narodu živa legenda po kojoj se jedan od najpoštovanijih bosanskih duhovnih otaca, fra Andeo Zvizdović, sklonio s knjigama u jednu pećinu kod Kraljeve Sutjeske. Ta pećina se, kako veli mještanin Jozo Ljubić, i naziva Andelovića peć. I francuski putopisac De Clerval (1979) bilježi: "...Andeo Zvizdović dobio je od Mehmeda II čuveni ferman što se dan-danas čuva u Fojnici, a kojim je pobjednički sultan dozvolio katolicima održavanje njihova kulta. Ovaj Andeo Zvizdović štovan je u Bosni kao svetac. Otišao je u jednu pećinu blizu Sutjeske gdje je, kako kažu, ostavši pustinjakom umro u dubokoj starosti. Drugi tvrde da je umro u Fojnici gdje je i ukopan."

U nastavku se nalazi pećina koju je sve donedavno koristio spomenuti Jozo veći dio godine za stanovanje kao posljednji bosanski troglodit.

Također u blizini Kraljeve Sutjeske, na udaljenosti od jedva kojih stotinjak metara jedna od druge, pored rijeke Trstionice nalaze Donja ili Velika Ljestvača i Gornja Ljestvača. Na ulazu u Donju Ljestvaču, uz rub stijene, vide se ostaci zida znatne debljine. Kako se u nju nekad ulazilo, govori nam njezin naziv - pomoću ljestava koje su bile pričvršćene na ulaz. Gornja Ljestvača su ustvari dvije manje pećine smještene jedna iznad druge, ali visoko u stijeni, tako da im je danas pristup nemoguć bez posebne opreme. Na ulazu u obje pećine primjećuju se tragovi zida. Istraživanje unutrašnjosti je pokazalo da je pećina dobrim dijelom vještački dorađena, s neznatnim ostacima zida vezanog krečnim malterom. Unutar pećine su dvije vještački usječene polukružne niše slične onima u grobnoj crkvi vojvode Hrvoja u Jajcu. Da li su te niše služile kao osariji, za smještaj relikvija ili za knjige, nije toliko važno. Treba spomenuti da put od Kraljeve Sutjeske do kraljevskog grada Bobovca prolazi ispod ovih pećina.

Sličan kompleks pećina nalazi se na sastavu Katinog potoka i Radoničke rijeke, negdje na četveromedži današnjih općina Vareš, Visoko, Kakanj i Breza. Poznata je kao Crvena stijena. I ovdje se, kao kod Gornje Ljestvače, na različitim visinama nalaze dvije manje pećine. Unutrašnjost jedne koja je do sada ispitana je u cijelosti djelo čovjeka. Skromne dimenzije, približno 2 m širine, 3 m dužine i oko 2 metra visine, omogućavale su boravak samo jednom čovjeku. Nikakvih udubljenja sličnih niša nema na zidovima. Jedino se pri samom ulazu nalazi neka vrsta oltara ili mihraba. Na drugoj strani ulaza je probijena rupa kroz stjenoviti zid koja je služila za vezivanje drvenih ljestava. Preko njih se ulazilo u ćeliju. Osim toga, u neko za sada nepoznato vrijeme, u isposnicu se ulazilo i preko drvenog stepeništa koje se oslanjalo na horizontalne nosive grede. Od drvene konstrukcije nije ostalo ništa. Ipak, rupe u stijeni su dovoljne da omoguće rekonstrukciju ulaza. Prema cijelokupnom izgledu, to je tipična isposnička ćelija.

Međutim, ono što je interesantno i što ovom mjestu daje izuzetan značaj jest narodno predanje koje je zabilježio etnograf Milenko Filipović u svom djelu *Visočka nahija*. On navodi da su u Crvenoj stijeni, navodno, živjela dva Arapina koji su sahranjeni nedaleko - prvi u turbetu u Podvincima, a drugi 20 minuta hoda uz Radoničku Rijeku, u turbetu na Arapovcu. Prema tome, što se tiče Crvene stijene, može se, s jedne strane, govoriti o tipičnim

kršćanskim isposnicama i narodnoj predaji koja ih vezuje za islamsku tradiciju.

Vrlo blizu Crvene stijene je pećina Šehova tekija. Šehova pećina ili Šehova tekija nalazi se na obroncima brda Radogost sjeverozapadno od sela Radonići u zabačenom kraju podjednako daleko i od Vareša i od Visokog. Pećinu čine dvije prostorije umjetno oblikovane u polukrug. I dno prve i dno druge prostorije je umjetno poravnato. S lijeve strane prve prostorije nalazi se nekoliko uklesanih niša. U drugoj prostoriji vide se tragovi isklesane kružne klupe, *stipadija*, što je svojstveno nekim kasnoantičkim crkvama u Bosni i Hercegovini, ali i nekim čelijama u pećinama.

Uz pećinu se vezuje klanjanje i obavljanje derviškog zikra. Od poznatijih derviša koji su posljednji zijaretili pećinu su hafiz Muhamed ef. Lemeš (umro 1955.) i Salih Uzunalić (umro 1977.). I danas se mogu naći tragovi obrednih darova u pećini (novac, peškiri, zapisi na papiru).

Muhamed Hadžijahić (1981.) koji je prvi upozorio naučnu javnost na ovu pećinu smatra da je pećina prvotno služila nekom ranijem obredu i kao najprihvatljivije rješenje mu se čini da je to mjesto za "greb i hram". Hram bi bio u prvom dijelu (*nartex*), a u drugom, *acrosoliumu*, na podu bi stajao greb, a iznad njega sto (*mensa*). Hram i greb bi pripadali Radohni krstjaninu koji je pisao poznatu Kulinovu ploču, a čije se ime sačuvalo i u imenu sela Radonići. Taj obred se uključuje i nastavlja u sufiskom predanju.

Djevojačka pećina kod Kladnja je kao "mjesto ljetnog klanjanja kladanjskih muslimana" poznata još od kraja prošlog stoljeća (Lilek, 1889). U pećini se, posljednji utorak pred Aliđun, učila dova. Lilek spominje i "u krš utesane merdevine koje služe kao mimbera" odakle je imam govorio "hutbu". Pažnju naučne javnosti svojom interpretacijom crteža na ulazu u pećinu skrenuo je tek Muhamed Hadžijahić (1979.).

Pećina se nalazi zapadno od Kladnja (istočna Bosna), nedaleko od sela Brateljevići odakle se nakon jednog kilometra uz rijeku stiže do pećine. Pećina ima prostran ulaz i na obje njegove strane nalaze se urezani crteži. Desna strana je prekrivena mahovinom pa se tek na nekim mjestima crteži primjećuju. Nekoliko njih pri samom dnu možda pripada najstarijoj fazi crteža u Djevojačkoj pećini. Lijeva strana je slobodna i na njoj se nalaze crteži u više skupina ukupne dužine oko 10 m, a sadržaj čine prikazi

konjanika, jelena, muškaraca, žene te različitih simbola. Ovo je najveća kompozicija pećinskih crteža južno od Alpa (od doline Val Camonica u Italiji). Dosta crteža iz kasnijeg vremena urezano je preko onih nastalih kasnije, a dosta je i oštećeno od kasnijih posjetilaca, budući da pećina sve do najnovijeg vremena služi kao obredno mjesto bosanskih muslimana.

U Djevojačkoj pećini se može izdvojiti nekoliko razdoblja kada je ova pećina služila kao obredno mjesto. Ranom bronzanom dobu pripadaju polja s tačkama i vjerovatno neki jednostavni prikazi jelena. Složeniji poticaj stoji iza crteža jahača na jelenu, ali kojem vremenu to pripada, teško je reći. Simbolika jelena je prisutna u protohistorijskim periodima. Slični jeleni nalaze se na knemidama (dijelu opreme koji štiti potkoljenicu) nađenim u jednom tumulu na Glasincu koji pripada halštatskom periodu (željezno doba). Izdvojeni prikazi konjanika vjerovatno pripadaju razdoblju srednjeg vijeka. Ono što je zanimljivo kod prikaza konjanika jeste da i jedan i drugi izlaze iz pećine. Posebno su interesantni prikazi dva ljudska lika. Jedan lik je žena koja je prikazana s dugom kosom ili prije s ogrtačem preko glave koji pada do zemlje. Od pojedinosti najizraženije je, pored ogrtača, lice na kome su prikazane oči i nos. Lice je trokutasto jer se čini kao da žena pridržava ogrtač ispod brade. S njene desne strane nalazi se krug s rupicama koje prate crtu kružnice. Ovaj krug možda i nije u vezi sa ženom jer se i na ovom mjestu, kao uostalom na cijelom prostoru koji pokrivaju, crteži preklapaju. Drugi lik je čovjek, uvjetno nazvan "čovjek s krilima" kome je, također, teško odrediti značenje i vrijeme nastanka. Prema izgledu lica i crtama čini se kao da je iz istog vremena kad i žena s ogrtačem. U odnosu na prikaze ostalih ljudi u cijeloj kompoziciji on je znatno složeniji. Najbližu usporedbu moguće je naći u urezanom crtežu "andela" iz mjesta Tunkelbad kod sela Assago u Italiji (Diethelm & Diethelm, 1986) koji je okvirno vremenski određen u historijsko vrijeme.

Za oba lika za sada, nema valjanog objašnjenja. Može im se samo pripisati, zbog općeg izgleda (krila, ogrtači), šamanska priroda. Kao što se vidi po crtežima, Djevojačka pećina je služila kao sveto mjesto zasigurno od ranog bronzanog doba pa sve do srednjeg vijeka. Kasnije se poštovanje ovog mjeseta nastavlja u ulozi dovišta koje pripada jurjevskom krugu. U cijeloj svetoj historiji Bosne sveti Jurje je jedna od ključnih svetih osoba. Svetome Jurju islam dodjeljuje mjesto dobrog. Ne postoji niti jedno mjesto u Bosni i Hercegovini koje baštini toliko dugi vremenski period svetog mjeseta (Mulaomerović, 1998.).

## Sveta vrela

Najpoznatije sveto vrelo kod nas je Vrelo Bune u Blagaju kod Mostara. Uz njega se gotovo uvijek vežu izgradnja i postojanje tekije halvetijskog derviškog reda. Materijalnih dokaza za neko starije svetište na samom vrelu nema. To i ne treba čuditi s obzirom na velike građevinske zahvate čiji su se ostaci mogli vidjeti do unazad sto godina. Možda jedan dio svete tradicije otkriva kronogram, sastavljen 1129. godine po Hidžri povodom obnavljana tekije. To je poduža pjesma pomalo ezoteričnog sadržaja koja kaže da sličnog mjesta nema od Misira do Šama - danas bi rekli od Egipta do Sirije. Ovo mjesto danonoćno obilazi Hidr, pa je po tome ono po značaju odmah uz Kabu. Ako se podsjetimo da je Kabu sagradio sam poslanik Ibrahim, onda je i starost svetišta na Vrelu Bune neupitna.

Dovođenje Hidra u vezu s ovim mjestom: vrelo koje izbjija iz stijene, i priroda koja ga okružuje kao slika Vrela svega ili možda zelena boja Bune kao jedno od svojstava Zelenog Hidra, čini se da upućuju na jednu vrlo staru tajnu kojom se slavi obnavljanje prirode. Nedaleko od Blagaja mostarski muslimani su slavili Jurjevo pod imenom Erdelez pri čemu su posjećivali vrelo Babun. U imenu Erdelez kriju se imena Hidra i Elijasa koji su, prema islamskoj predaji koju prenosi Nizamija, postali besmrtni napojivši se vode s Vrela života.

Značaj svetišta ogleda se, prema ovoj istoj pjesmi, i u veličini njegove kupole koja se sa same tekije prenosi na stijenu koja natkriljuje i tekiju i vrelo. Tako se i sama tekija poistovjećuje s cjelinom stijene, vrela, životinjskog svijeta. Isticanjem da nema nijedne ptice koja tu nije svila svoje gnijezdo, te da se tu nalaze predstavnici (šejhovi) svih ptica, čini se kao da se hoće reći da je tu i Vrelo znanja. Ponovo se, dakle, uspostavlja veza za prenosiocem potpunog znanja - Rozi Hidrom (Mulaomerović, 1998).

Na Zec planini, iznad ljetnjeg stočarskog naselja poznatog kao Gvožđanske staje, na oko 1700 metara nad morem, nalazi se Isusovo ili Pejgamberovo vrelo. U stručnoj literaturi mu nema ni spomena.

U stjenovitom odsjeku uklesano je njegovo korito, širine oko 10 cm, a dužine oko metar. Dubina nije velika, tek tolika da se posjetilac može napiti njegove vode. Vrelo posjećuju i katolici i muslimani iz okolnih krajeva. Desno od vrela danas se primjećuju tragovi klesarskih radova i bojom iscrtan krst. Prema pričanju, prilikom svakog takvog pokušaja

počinjala bi grmljavina i nevrijeme. Katolici su održavali misu na Ilindan, a muslimani su klanjali pored vrela prije Aliđuna. U kamenu pukotinu iznad vrela posjetioci ubacuju metalni novac. Ovdje vidimo ostatak starog rimskog običaja bacanja novčića u vrelo poznatog pod nazivom *stipem jacere*.

Novac se ostavljao i u vrelu Abu-Hajat, što bi u prevodu značilo - Vrelo života. Nalazi se na starom putu kojim se s istoka preko Kozije čuprije dolazilo u Sarajevo. Bilo je poštovano ne samo od sarajevskih muslimana, nego i katolika i pravoslavnih. Ovo vrelo je dio jedne šire sufiske cjeline u koju ulaze još tekija na Bentbaši, pećina ispod Šehove Korije, turbe i čardak na Šehovoj Koriji te tvrđava Hodidjed.

Veliki broj vrela pohode bosanski muslimani prije Jurjeva. U Sarajevu je ovaj običaj zabilježen na vrelima Trčivoda poviše Hrida, kao i u Ilićima kod Mostara na vrelu opet znakovitog imena Babun. Oko vrela Husremovac kod Trnova masovno se okupljalo stanovništvo iz sela podno Treskavice i Bjelašnice za Aliđun - Ilindan. Katolici iz Fojnice i okolice posebno poštuju vodu Svetog Jakova iz pećine kod Deževica. Tamo se odlazi u vrijeme Mlade nedjelje. Vrelo i pećina su uređeni kao bogomolja.

Po mnogo čemu neobično vrelo nalazi se nedaleko od Bužima. Zove se Svetinja. Cijeli kompleks čine samo vrelo, jedna livada, jedan slap i jedna mala pećina. Sve to na stotinjak kvadratnih metara. Vrelo je smješteno u vrhu livade, i potok koji nastaje dijeli je skoro na dvije jednakе polovice, kao na dva svijeta. U vrijeme pred dovu vrelo potpuno presuši. Nakon klanjanja podne-namaza vrelo ponovo provri i voda poteče. Radi o dosta rijetkoj vrsti periodičnog vrela u kršu poznatom kao potajnica.

## Sveti vrhovi

Zajednička molitva na vrhovima planina i brda poznata je na više brda i planina. Vrh planine Visočice koja se nalazi u Centru Bosne i Hercegovine naziva se Džamija. Posebno su takve molitve česte među bosanskim muslimanima. Sarajevski muslimani su na Aliđun – Ilindan išli na Trebević. Također je poznat niz jurjevskih dova na vrhovima, koje počinju dovom na Karićima, a zatim na vrhovima brda kao što su Hum iznad Mujakovića kod Olova, na Budoželjskoj planini, na Selečkoj planini, da bi se završile pred sami Aliđun na brdu iznad Karića. Poznate su molitve na vrhu Konjuha, a molitve i doček izlaska sunca na vrhu Ćaba na Treskavici.

Katoličko stanovništvo iz okolice Fojnice i Gornjeg Vakufa je za Ilindan odlazilo na zajedničku misu na Vran-kamen, jedan od vrhova Vranice, dok su na isti praznični dan, ali po starom kalendaru, dakle, 2. augusta ili na Aliđun, muslimani iz ovih krajeva odlazili na vrh Treskavicu također na Vranici.

## MOGUĆA TURISTIČKA UPORIZORENJA

Od svih spomenutih svetih mesta samo su Vrelo Bune i Djevojačka pećina turistički valorizirani. Vrelo Bune prije svega zahvaljujući tekiji, izgrađenoj infrastrukturi (restorani, prodavnice suvenira) i značajnoj promociji na turističkom tržištu Turske, blizini Mostara kao velikog regionalnog turističkog centra te naravno blizini Međugorja. Djevojačka pećina je turistička destinacija samo jedan dan u godini sa značajnom posjetom od oko 20.000 posjetilaca.

Djevojačku pećinu treba prije svega posmatrati kao jedinstveni spomenik svetog predanja koje u kontinuitetu traje preko 5.000 godina. Na toj činjenici treba graditi turistički identitet s vrijednim gravurama kao mogućim elementima promocije, vizuelnog identiteta i jedinstvenosti turističke ponude. Savremeni značaj kao muslimanskog dovišta, koje traje samo jedan dan, može se proširiti različitim vjerskim manifestacijama od Jurjeva do vremena dove krajem augusta. Svakako da svojevstran potencijal čini i rijetka dihotomija u turističkoj ponudi: Djevojačka pećina – Muška voda (nekoliko kilometara vrelo mineralne vode s restoranom i skromnim smještajnim kapacitetima).

Kompleksi pećina u blizini Kraljeve Sutjeske, kao i kompleks isposničkih celija, uključujući i samostan u Kraljevoj Sutjesci s bogatom muzejskom zbirkom, jednu od najstarijih džamija u Bosni i kraljevski grad Bobovac treba povezati jednim itinererom. U dijelu Ljestvača mogao bi se izgraditi i adrenalinski park koji bi uključivao i istraživanje samih celija u stjenovitoj litici. Sličan itinerer bi mogao biti izrađen za Crvenu stijenu i pećinu Šehova tekija koji bi svoju vrijednost gradio na činjenici rijetkog kontinuiteta kršćanskog ishodišta i islamskog postvarenja. U širem kontekstu ovaj bi se itinerer mogao povezati s turističkim sadržajima Vareša (jedinstveni tunel/pećina Ponikva i industrijsko naslijeđe) preko sela Radonjića (seoski turizam) završavajući se turističkim sadržajima Visokog.

Nešto kraći, ali jednak zanimljiv kružni itinerer koji bi uključivao najljepši pogled na Sarajevo, mogao bi uključiti Baščaršiju, Darivu, Šehovu Koriju, vrelo Abu-Hajat, Alifakovac i završiti kod Vijećnice, zaokružujući 400 godina historije grada.

Turistička valorizacija svetih vrela trebala bi ponovo afirmirati običaj teferića, a ne vašara u koji se pretvorio, recimo, praznik Aliđuna na vrelu Husremovac kod Trnova. Posjeta Isusovom ili Pejgamberovom vrelu na Zec planini mogla bi se proširiti tradicijom izgona stoke na planinu ili branjem borovnica uz gastronomsku ponudu ljetnjih planinskih stanova, ali i prodaju lokalnih proizvoda. U svakom slučaju sveta vrela treba turistički valorizirati i u drugim prilikama kao što su Svjetski dan vode ili Dan planete i sl.

Sveti vrhovi mogu postati turistički zanimljivi ne samo jedan dan kad se uobičajeno vjernici penju na njih. I taj dan turistička ponuda može biti proširena na širi krug zainteresiranih uz dodatne sadržaje koji neće narušavati tradicionalni obred ili obrede. Ovi usponi mogu postati dio jedne jedinstvene planinarske transferzale koja bi bila jedinstvena na širem evropskom prostoru.

U svakom slučaju, bilo koja turistička aktivnost koja se odvija u i oko svetih prostora mora voditi računa o svetom karakteru mjesta, religijskoj i lokalnoj tradiciji kao i potrebama lokalne zajednice. Istovremeno mora ispuniti očekivanja i nuditi sadržaje koje zahtijevaju savremeni turisti 21. stoljeća (Moutinho, 2005).

## ZAKLJUČAK

Vjerski ili religijski turizam je odrednica koja vrlo usko i zapravo pogrešno definira turizam. U našim prilikama vjerski turizam se svodi na posjetu vjerskim objektima koji u većini slučajeva ima kulturni karakter (poticaj). Vjerski turizam u osnovi svojih aktivnosti treba imati posjetu svetim mjestima ili svetim prostorima. Kao što je u uvodu na neki način rečeno da je pokretačka snaga turizma slobodno vrijeme, odnosno, da je uopće pojava turizma vezana uz pojavu slobodnog vremena, ipak treba reći da su prva turistička putovanja vezana za posjete svetim mjestima, svejedno radi li se o posjeti Jerusalemu ili Svetoj ili Socerbskoj jami u kojoj je 284. godine izgrađena crkva kao spomenik mrtvima i od kada postaje mjesto koje brojni vjernici posjećuju (Kranjc, 2004).

Brojna su sveta mjesta u Bosni i Hercegovini koja imaju turistički potencijal, ne samo kao sveta mjesta već uključuju i kulturno naslijede, fizičku i pejzažnu atraktivnost. Izuzev dva takva prostora – Vrelo Bune u Blagaju i Djevojačka pećina kod Kladnja – sva ostala sveta mjesta su neprepoznata u svjetlu vjerskog turizma. Razlog za to je dvojak: s jedne strane neprepoznavanje turističkog potencijala djelatnika u turizmu i razvojnih agencija, a s druge strane činjenica da su sva sveta mjesta koja su naprijed nabrojana zapravo ostaci starih narodnih religija i kao takvi nepoželjni u ortodoksnim religijama. Neke od njih, kao što su dova u Djevojačkoj pećini ili Ajvatovica kod Prusca (Donjeg Vakufa) zbog masovnosti nisu mogle biti prešućene od zvaničnih vjerskih institucija (u ovom slučaju Islamske vjerske zajednice u BiH).

Svođenje vjerskog turizma u jednokratne manifestacije ili naplaćivanje ulaznice za Begovu džamiju u Sarajevu ili Koskinu džamiju u Mostaru (Jelovac, 2015), vjerski turizam pretvara u tipični kulturni turizam gdje se sveti prostori nude kao mumificirani muzeji ili galerije arabeski, a izlazak na munaru (radi položaja za fotografiranje Starog mosta) kao iznajmljivanje profesionalne fotografске opreme. Vjerski turizam kao turizam svetih mjesta treba graditi na kumulativnim atrakcijama u kome je svetost prostora primarna vrijednost.

## LITERATURA

- Clerval (de), H.M. (1979). Putovanje u Bosnu 1855. *Život*, 5, str. 585-608, (Sarajevo).
- Diethelm, I. & Diethelm, H. (1986). The Petroglyphs of the "Altopiano dei Sette Comuni", Trentino Alps / Italy. *Adoranten*, str. 36-41, (Tanumshede).
- Elijade, M. (2015). Slike i simboli. Beograd: Factum izdavaštvo, 230
- Isanović, N. (2015). Religijski turizam – moderni izazov Islamskoj zajednici, str. 33-52, U: Subašić, E. (Ur.), Religijski turizam: Perspektive i mogućnosti Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Sarajevo: El-kalem
- Jelovac, R. (2015). Turistička ponuda u okviru Medžlisa IZ Mostar, str.137-138, U: Subašić, E. (Ur.), Religijski turizam: Perspektive i mogućnosti Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini. Sarajevo: El-kalem, 143 str.
- Kranjc, A. (2004). Short history of cave tourism in Slovenia, str. 55–60, U: Zupan Hajna, N. (Ur.), The use of modern technologies in the development of cave tourism / 4th International ISCA Congress, Postojna, 21st–27th October 2002, Slovenia, Postojna: Postojnska jama turizam

Lilek, E. (1889). Etnološki pabirci po Bosni i Hercegovini. *Glasnik Zemaljskog muzeja*, XI, str. 708-709, Sarajevo

Hadžijahić, M. (1981). Još jedno bogumilsko-islamsko kultno mjesto. *Glasnik Vrhovnog islamskog starješinstva*, 3, str. 257-274, Sarajevo

Hadžijahić, M. & Suljkić, H. (1979). Pećina u Brateljevićima kod Kladnja kao kultno mjesto. *Glasnik Vrhovnog islamskog starješinstva*, XLII, 5, str. 473-490, Sarajevo

Moutinho, L. (2005). Strateški menadžment u turizmu. Zagreb: Masmedia

Mulaomerović, J. (1998). O svetome bosanskome podzemlju. *Blagaj*, II, 1, str. 57-73, Sarajevo.

Mulaomerović, J. (2008). Vrela i ušća. Sarajevo: BZK Preporod, Matični odbor

Vukonić, B. (1990). Turizam i religija. Zagreb: Školska knjiga

Vukonić, B. & Čavlek, N. (2001). Riječnik turizma. Zagreb: Masmedia

---



**ISBN 978-9958-25-110-8**