

Originalni naučni rad

M.Sc Oliver Gradinac¹, doktorand

Univerzitet Edukons, Sremska kamenica – Novi Sad,
Fakultet za sport i turizam

Dr Vaso Jegdić², vanredni profesor

Univerzitet Edukons, Sremska kamenica – Novi Sad,
Fakultet za sport i turizam

MEĐUDESTINACIJSKA SARADNJA KAO FAKTOR JAČANJA KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

SAŽETAK: Promene koje se dešavaju u oblasti turizma, uslovljene globalizacijskim procesima, neminovno utiču na sve oblasti turističkog sistema, a destinacija, kao deo ukupnog turističkog sistema, prinuđena je da se prilagođava ukoliko želi da opstane i razvija se. Međudestinacijska saradnja, uz dobro formulisane strategije, može doprineti da destinacija postane konkurentnija, a ujedno predstavlja jedan od načina za unapređenje turističke ponude u okviru šireg regiona. Saradnja među destinacijama predstavlja izazov za lokalnu zajednicu, privredne subjekte i sve stejkholdere na destinaciji. U radovima iz predmetne oblasti identifikovano je više oblika međudestinacijske saradnje i faktora koji utiču na tu saradnju. Jedan od važnih faktora kod međudestinacijske saradnje predstavlja odobravanje te saradnje od strane lokalne zajednice i pružanje podrške novonastalom partnerstvu. Predmet istraživanja je saradnja među destinacijama Arosa i Lencerhajde u Švajcarskoj i unapređenje turističke ponude kroz takvu saradnju. Cilj ovog istraživanja jeste da se identifikuju

¹ oliver.gradinac@gmail.com

² vaso.jegdic@tims.edu.rs

načini i efekti međudestinacijske saradnje na primeru turističkih destinacija Arose i Lencerhajda u Švajcarskoj.

Ključne reči: turistička destinacija, globalizacijski procesi, međudestinacijska saradnja, konkurentnost, Arosa–Lencerhajde.

UVOD

Turistička destinacija predstavlja složen sistem elemenata i odnosa. Sa stanovišta ponude, destinacije se smatraju složenim mrežama koje uključuju veliki broj aktera koji u međusobnoj saradnji isporučuju različite proizvode i usluge (videti: Buhalis, 2000; Fyall i dr., 2012; Reinhold i dr., 2015; Beritelli i dr., 2015). Sa stanovišta turista, turistička destinacija se posmatra kao jedinstvena celina, mesto gde se realizuje integralni turistički proizvod, ili destinacijski doživljaj. Svetska turistička organizacija (UNWTO, 2002) ističe da turistička destinacija „... ima fizičke i administrativne granice definisane svojim menadžmentom, imidž i percepciju koji definišu njihovu tržišnu konkurentnost. Lokalne turističke destinacije sadrže različite interesne grupe uključujući često i lokalnu zajednicu, i mogu predstavljati ishodište i poslovnu mrežu za formiranje većih destinacija”. Mnogi autori navode da destinacija predstavlja mesto, lokaciju, region, državu ili skup država, do kojih turista putuje i koje on smatra krajnjim odredištem (Dubska, Zima, 2012). Na prvom Forumu o unapređivanju upravljanja destinacijom, održanom u St. Gallenu (Švajcarska), 2012. godine, postignut je konsenzus oko sledeće definicije: „Destinacije se mogu shvatiti kao geografske celine; klaster ili (latentna) mreža dobavljača; ili nadalje, kao mreža dobavljača aktivirana zahtevima posetilaca. U suštini, one su produktivni društveni sistemi sa specifičnim poslovnim ciljevima i povezanim neposlovnim ciljevima” (Laesser, Beritelli, 2013, str. 47). Razlike u definisanju ukazuju da je turistička destinacija kompleksan, dinamičan, promenljiv sistem složenih elemenata koji je oblikuju. Međutim, kod definisanja pojma turističke destinacije mora se polaziti od preferencija potrošača – turista jer, zapravo, oni određuju sam pojam turističke destinacije, njene granice i ostale bitne elemente (Jegdić, Marković, 2011).

Razvoj destinacije je kompleksan fenomen koji zahteva „bavljenje pitanjima (1) na nivou pojedinačnog subjekta – poslovni, javni, društveni, (2) na nivou destinacije – interakcija preduzeća, organa vlasti, DMO i drugih aktera, i (3) na nivou većeg geografskog, ili regionalnog područja – između destinacija” (Jegdić et al., 2016, str. 33). Većina se empirijskih istraživanja uopšte ne opterećuje pitanjem definicije turističke destinacije, već se jednostavno bavi mogućnostima destinacije koje bi mogle biti u funkciji zauzimanja dobrog položaja na tržištu. Stvaranje mreža i uspostavljanje

odnosa saradnje između destinacija predstavlja stub daljeg regionalnog razvoja i ostvarivanja bolje konkurentnosti destinacije.

SARADNJA MEĐU DESTINACIJAMA

Savremeni razvoj turizma pod snažnim je uticajem globalizacijskih procesa. Porast potreba za informacijama, razvoj IC tehnologija, avio i drugih oblika transporta, pojava velikog broja novih destinacija, porast obrazovnog i kulturnog nivoa stanovništva, promene u navikama i željama turista, doveli su do potrebe prilagođavanja poslovanja na turističkim destinacijama. Radi postizanja globalne konkurentnosti, neophodno je izgrađivati regionalnu konkurentnost zbog značajne uloge regije kao osnovne jedinice razvoja i nosioca turističke ponude (Jegdić et al., 2016). U cilju poboljšanja svoje ponude, određene turističke destinacije su pokrenule niz projekata kako bi sebe učinile konkurentnijim. Destinacijama koje se ne prilagode savremenim uslovima poslovanja, šanse za opstanak na tržištu, koje karakteriše velika konkurencija, su veoma male. Jedan od načina za poboljšanje konkurentnosti predstavlja i međudestinacijska saradnja.

Iako brojni autori pridaju veliki značaj međudestinacijskoj saradnji (Hwang, Fesenmaier, 2003; Naipaul et al., 2009; Fiall et al., 2012; Czernek, 2013; Zemla, 2014), ovaj fenomen još nije dublje analiziran. Prema Mariani i Kilanen (Mariani, Kylanen 2012), **koopetitivne** (*coopetition = cooperative competition*) strategije i odnosi sve su pogodniji u savremenom ekonomskom okruženju jer omogućavaju turističkim destinacijama da uspostave ravnotežu između saradnje i konkurencije. Kao posledica toga, destinacije su sklonije postizanju koopetitivne, nego konkurentske prednosti. Prema Mariani, Bađo, Buhalis i Longi (Mariani et al., 2014), turističke destinacije treba pažljivo da razmotre prednosti i troškove koji proističu iz specifičnih koopetitivnih odnosa koje iniciraju, neguju i održavaju.

U teoriji i praksi navode se brojni razlozi za saradnju destinacija sa svojim susedima. Najčešće pominjan razlog je stvaranje prostorno veće turističke regije atraktivnije za turiste (Wang et al., 2013). Tu su i drugi razlozi kao što je poboljšanje portfolija proizvoda, kompletiranje ponude, proširenje kapaciteta, smanjenje troškova i povećanje efikasnosti marketinških kampanja. Naipol, Vang i Okumus (Naipaul et al., 2009) ističu da je saradnja na regionalnom nivou veoma primamljivo rešenje za male susedne destinacija sa ograničenim turističkim proizvodima i resursima. Međutim, kad govorimo o kooperaciji između destinacija, saradnja treba da bude zasnovana na zajedničkom cilju, indentifikujući oblasti saradnje i prenoseći određene nadležnosti na zajedničko telo, radi uspostavljanja kohezije između dve destinacije. Postavljanjem jasne vizije u kom smeru destinacija želi da se kreće,

odabirom adekvatne strategije, uz podršku operativnog marketinga i menadžmenta na destinaciji, treba da se definišu jasni zajednički ciljevi destinacije. Inovacije i kooperacija na destinacijama mogu predstavljati glavni prioritet, čime bi se obezbedila konkurentnost na tržištu i upravljalo životnim ciklusom destinacije.

METODOLOGIJA RADA

Cilj istraživanja je razumeti prirodu i moguće efekte interdestinacijske saradnje u turističkom regionu za poboljšanje konkurentnosti turističke ponude. S obzirom na tako postavljen cilj, primenjen je pristup kvalitativne studije slučaja (Yin, 1989). Ovo istraživanje je realizovano kao transverzalna studija empirijskog karaktera. Pored neeksperimentalnog metoda kao osnovnog eksplikativnog metoda, u fazi definisanja teorijskog okvira rada primenjen je i bibliografsko-spekulativni metod (teorijska analiza).

Prilikom prikupljanja podataka, pored sekundarnih podataka iz literature i drugih izvora, prikupljeni su i primarni podaci primenom tehnike nestandardizovanog intervjua sa zamenikom generalnog direktora LBB AG (Lenzerheide Bergbahn AG) gospođom Lindom Necer (Linda Netzer), obavljenog 08. 02. 2016. godine. Ključna područja obuhvaćena intervjuom odnosila su se na: oblik partnerstva, motive za započinjanje saradnje, očekivanja od saradnje, ciljeve i postignute rezultate i sl.

Razmotrena je i mogućnost primene međudestinacijske saradnje u Srbiji, na primeru potencijalne destinacije *kanali Bačke*. Za analizu su korišćeni primarni podaci dobijeni kroz sistem radionica održanih sa zainteresovanim stranama iz oblasti javne uprave, sadašnjih i potencijalnih preduzetnika, te udruženja građana i pojedincima.³

³ U radu su prezentovani rezultati istraživanja projekta „Potreba i značaj lokalne inicijative i partnerstva u funkciji održivog razvoja kanala u Vojvodini” koji je podržan od strane Pokrajinskog sekretarijata za privredu, zapošljavanje i ravnopravnost polova AP Vojvodina, realizovanog u periodu septembar–decembar 2015. godine, a u čijoj izradi su učestvovala i dva člana ovog autorskog tima.

**OSNOVNE
DESTINACIJA****KARAKTERISTIKE****POSMATRANIH**

Švajcarska predstavlja jednu od tradicionalnih turističkih zemalja, koja se nalazi na vrhu liste zemalja po atraktivnosti za turiste. Političko uređenje Švajcarske je konfederalno i sastoji se od 26 kantona od kojih je kanton Graubinden (Graubünden) najveći i zauzima površinu od 7.105 km², a karakteriše se izrazito visokim planinskim (alpskim) predelom (www.schweizer-kantone-orte.websieb.info/). Skijaški centri Arosa i Lencerhajde se prostiru na centralnom delu kantona Graubünden. Od većih gradskih centara Ciriha (Zürich) i Sankt Galen (St. Gallen), turistička destinacije Lencerhajde je udaljena oko 130 km, a od Hura (Chur), koji predstavlja glavni grad kantona, na udaljenosti je od oko 20 km, dok je skijaški centar Arosa nešto udaljeniji.

Valorizacija Arose i Lencerhajda kao planinskih regija je različita. Arosa predstavlja izuzetno turističko mesto, s aspekta planinskog, kulturnog, eko i skijaškog turizma, sa tradicionalnim hotelima, a raspolaže sa oko 5.500 kreveta u 119 hotela. A, s druge strane, Lencerhajde, iako prostorno veće mesto od Arose, raspolaže sa manjim brojem hotela – 57 i ponudom od oko 1.960 kreveta. Jaču stranu skijaškog centra Arosa predstavlja veća ponuda hotelskog smeštaja, ali sa druge strane raspolaže sa svega 70 km skijaških staza i 14 liftova, što se u današnje vreme može smatrati nedovoljnim kapacitetom. Kada govorimo o Lencerhajdu situacija je potpuno drugačija. Destinacija raspolaže sa manjim brojem hotela i sa manjim kapacitetom raspoloživih kreveta, a sa druge strane raspolaže sa 28 liftova i 155 km skijaških staza, sa mogućnošću da ugosti do 18 hiljada skijaša, pa se javlja veliki *gap* između mogućnosti u ponudi skijaškog centra i broja gostiju koji mogu da borave na destinaciji. Još jedna jača strana destinacije Lencerhajde jeste i manja udaljenost od većih gradova (Ciriha, Sankt Gallen, Hur), sa boljom putnom infrastrukturom, a takođe raspolaže i sa većim brojem parking mesta. Danas, Arosa–Lencerhajde zajedno čine jednu od top 10 destinacija u Švajcarskoj sa 225 km skijaških staza i 42 lifta, što ih čini atraktivnijim i prepoznatljivijim u zimskoj turističkoj ponudi.

AKTIVNOSTI NA SPAJANJU DESTINACIJA

Istorijski gledano, ideja o spajanju turističke destinacije Arosa i Lencerhajde, zajedno sa još jednim skijaškim centrom Tširtšen (Tschierschen) datira još od 1972. godine. Ipak, tek u razdoblju 1996–2000. godine uradili su se konkretni koraci na nivou kantonalnog plana o mogućnostima spajanja tri ski centra Arosa, Lencerhajde i Tširtšen. Nakon nekoliko urađenih studija o spajanju tri skijaška centra, 1999/2000 došlo se do zaključka da bi spajanje

skijaških centara Arosa–Lencerhajde imalo ekonomski efekat, dok spajanje sa skijaškim centrom Tširtšen sa ekonomskog stanovišta nije isplativo. U periodu od 2000. godine, sve do 2006. godine, nije se mnogo govorilo o projektu spajanja ova dva skijaška centra, da bi 19. decembra 2005. godine pitanje spajanja bilo postavljeno na lokalnoj političkoj sceni. Stari projekat se iznova pokrenuo, tako da LBB AG (Lenzerheide Bergbahnen AG) i ABB AG (Arosa Bergbahnen AG), u saglasnosti sa lokalnom zajednicom, pokreću konkretne projekte oko realizacije i pronalaženja najboljeg rešenja spajanja skijaških centara Arosa–Lencerhajde, u saglasnosti sa važećim ekološkim normama. Ponuđena su dva projekta od kojih je jedan podrazumevao otvaranje novih staza na delu Urdentala (Urdental) koji se nalazi između dva skijaška centra, a drugi plan se odnosio na direktno povezivanje dva skijaška centra preko vrhova Mota i Hornli (Motta–Hörnli) sa jednom žičarom, bez otvaranja novih skijaških staza u predelu Urdentala. Drugo rešenje je uvaženo kao bolje, a samim time i prihvaćeno od strane Organizacije za zaštitu životne sredine Švajcarske (WWF Schwitz) i Pro nature (Pro nature), što je predstavljalo osnovu za dalju razradu plana. Sredinom decembra 2006. godine doneta je odluka na nivou opštine Vaz/Obervaz⁴ da se projekat spajanja Arosa–Lencerhajde može realizovati. Međutim, tokom 2007. godine ponovo se pozivaju sve zainteresovane strane (firme LBB i ABB, opštine, WWF i predstavnici kantona i zemlje) na otvorenu raspravu o spornim pitanjima. Nakon održane rasprave, 1. juna 2008. godine, na osnovu jedne negativne odluke u opštini Vaz/Obervaz, nalaže se preispitivanje plana za izgradnju, kao i da se donese novo prostorno rešenje i plan za izgradnju. U leto 2009. urađeno je novo preispitivanje postojećeg plana, da bi u jesen 2010. godine ceo koncept i plan realizacije bio predstavljen, i da bi krajem februara 2011. usledila rasprava o određenim pitanja vezanim za projekat spajanja, a u cilju pronalaženja konkretnog rešenja. Usvajanje konačnog rešenja odnosilo se na spajanje dva skijaška centra bez građenja stubova u delu Urdentala, između vrha Urdenfurgli (Urdenfürgli), na strani Lencerhajda, i Hornli (Hörnli), na strani skijaškog centra Arose. Nakon svih obavljenih procedura, 27. novembra 2011. godine obavljeno je glasanje na nivou opštine o spajanju skijaških centara. Glasanje je rezultiralo time da je 58% stanovnika opštine Vaz/Obervaz odgovorilo potvrdno, čime je dobijena saglasnost za spajanje. Projekat je realizovan uz investiciju od 20 miliona švajcarskih franaka, sa planom otvaranja za zimsku sezonu 2013/2014. Prvi skijaši su prevezeni 18. januara 2014 godine.⁵

⁴ Lencerhajd se nalazi na katastarskoj opštini Vaz/Obervaz.

⁵ Navedene informacije se nalaze u izveštaju za medije pod nazivom: Medieninformation Arosa – Lenzerheide 2014, na sajtu: http://lenzerheide.com/pdf/medien/dokumentation/media-kit_arosa-lenzerheide.pdf

SARADNJA TURISTIČKIH DESTINACIJA AROSA I LENCERHAJDE⁶

Razvoj destinacije predstavlja zajedničku aktivnost svih zainteresovanih strana. Da bi se postigao željeni efekat, neophodna je saradnja na svim poljima funkcionisanja destinacije, radi kreiranja ukupnog turističkog doživljaja. Upravo na takav način može se obezbediti da fundamentalni proizvod – iskustvo ili doživljaj, bude isporučen i ostvaren, a kao rezultat rada svih učesnika u ponudi, da bude zadovoljan potrošač – turista. Jedan od mogućih pokretača na putovanje jeste želja da se doživi i iskusi nešto novo, a ovi pokretači zavise od individualnih preferencija svakog pojedinca. Iz prethodnog možemo zaključiti da, bez obzira na individualne preferencije potrošača, inovacija, kreativno osmišljavanje sadržaja na destinaciji, uspostavljanjem međudestinacijske saradnje, može predstavljati ključ uspeha u opstanku i razvoju destinacije, a ujedno i motiv za putovanje.

Pre spajanja, skijaški centri Arosa i Lencerhajde, suočavali su se sa dva fundamentalna problema. Naime, na lokaciji Lencerhajde iz razloga malog kapaciteta hotelskih i drugih oblika smeštaja na destinaciji, zavisili su u većoj meri od dnevnih turista. Najveći broj dnevnih turista činili su gosti iz okolnih gradova (Cirih, Hur, Sankt Galen). Pored individualnih gostiju, organizovane su i autobuske ture do skijaškog centra, a prema rečima L. Necer, procenat dnevnih turista se kretao između 70–80% u odnosu na ukupan broj gostiju. Međutim, skijaški centar Arosa raspolaže sa većim smeštajnim kapacitetom, ali sa druge strane suočava se sa problemom manje ponude skijaških staza. Po rečima gospođe Linde, nakon nekoliko dana boravka u ovom skijaškom centru, gostima bi počelo da biva „dosadno”, što je rezultiralo smanjenjem dužine boravka. Pre spajanja ova dva skijaška centra, Arosa je svrstavana u manje skijaške centre, Lencerhajde po veličini u srednje, a nakon spajanja, uvršteni su u veći skijaški centar, što je rezultiralo da se nađu na listi top 10 skijaških centara Švajcarske. Prema rečima L. Necer, *osnovni razlog spajanja skijaških centara Arosa i Lencerhajde se odnosio na stvaranje većeg skijaškog centra*. Mišljenja je, da danas na tržištu turistička destinacija može da opstane ukoliko poseduje određenu turističku atrakciju ili vrednost koju druge destinacije ne poseduju ili da ste dovoljno veliki, da možete svojom ponudom da privučete veći broj turista, što je na primeru Arosa–Lencerhajde rezultiralo povećanjem od 10% u prve dve skijaške sezone.

LBB AG (Lenzerheide Bergbahnen AG) i ABB AG (Arosa Bergbahnen AG) su nezavisne firme koje posluju zasebno, svaka za sebe, ali bez obzira na to veoma tesno saraduju. Na samom početku, u vreme izgradnje lifta u 2013.

⁶ Ovo poglavlje obrađeno je na osnovu intervjua urađenog sa Lindom Necer (Linda Netzer), zamenikom generalnog direktora u LBB AG (Lenzerheide Bergbahn AG).

godini, menadžment dve firme je organizovao sastanke jedanput mesečno, radi konsultovanja i usaglašavanja oko načina funkcionisanja sada jednog skijaškog centra. Nakon otvaranja prve skijaške sezone 2013/2014 dogovoreni su sastanci na dvomesečnom nivou, a uspostavljeni su i odnosi na nivou manjih timova koji saraduju međusobno na ostvarivanju zadatah planova koji su definisani na nivou menadžmenta i sastaju se po potrebi. Kako navodi L. Necer, u svim oblastima i formiranim manjim timovima postoje odgovorne osobe na obe strane koje međusobno komuniciraju. Svi procesi se usklađuju i pronalaze se najbolja rešenja radi što bolje harmonizacije na nivou nižeg menadžmenta. Kada govorimo o tehničkoj saradnji, a koja se odnosi na deo koji je zadužen za liftove, uređivanje staza, spasilačke ekipe i timove za veštačko zasnežavanje, timovi se sastaju dva puta godišnje. Važnost sastanaka ove vrste, kako navodi L. Necer, jeste *učenje jednih od drugih kroz iskustvo*. Pitanja koja se obrađuju odnose se na funkcionisanje sistema i procese unutar tehničkog dela (funkcionisanje spasilačkih ekipa, pripremanje staza, snow parka i dr.). Jedno od pitanja odnosilo se na usaglašavanje zajedničke uniforme za sve zaposlene, kako bi se postigao efekat pripadnosti. Linda Necer navodi da uniforma ne igra veliku ulogu kod posetilaca skijaškog centra, ali da je važno stvaranje unutrašnjeg osećanja svih zaposlenih da pripadaju jednom skijaškom centru, jer zajednička uniforma predstavlja odraz identifikacije unutar kompanije, stvaranje brenda unutar organizacije „mi smo Arosa–Lencerhajde”. Druga važna pitanja su se odnosila na formiranje cena, izgradnju snežnog parka i kreiranje i raspodelu aktivnosti oko dešavanja u toku sezone.

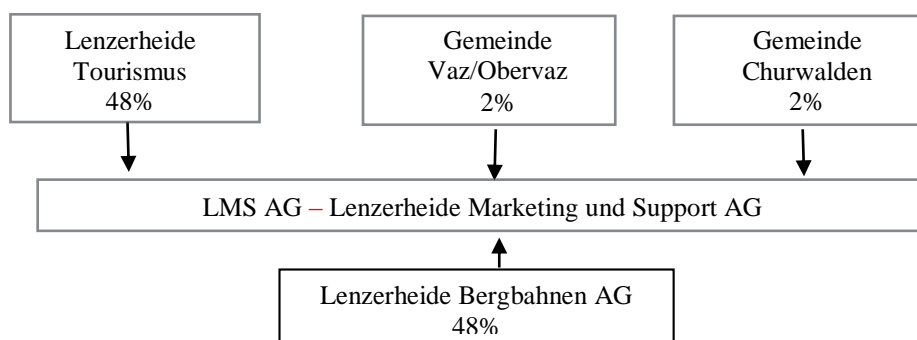
Prvobitna zamisao da dva skijaška centra nastupaju kao jedan entitet odrazila se na formiranje i usklađivanje cenovne politike, jedna cena – jedan ski-pas koji važi u oba skijaška centra. Prema rečima L. Necer, postignuti dogovor se odnosio na usaglašavanje jedinstvene tarife (paušal), u oba skijaška centra važi ista cenovna politika, a novac od prodatih ski-pas karata se deli u odnosu od 60:40 (plus, minus 1%) u korist Lencerhajde. Dogovor je postignut na period od dve godine, a na osnovu rađene studije o troškovima održavanja skijaškog centra. Nakon druge sezone pojavila se razlika od 0.5%, tako da je odlučeno da princip podele novca od prodatih ski karti ostane na snazi, na period od još dve godine. Važno je napomenuti da bez obzira na kom skijaškom centru je napravljen prvi ulazak skijaša, kao i na vreme provedeno u ski centru, princip 60:40 ostaje, što daje naznake o jakom partnerstvu. Prema rečima L. Necer, princip raspodele novca od prodatih ski karti predstavlja jedinstven slučaj.

Dilema vezana za snežni park je rešena na način izgradnje dva različita snežna parka, jedan na delu Lencerhajde koji treba da zadovolji potrebe početnika, a onaj na strani Arose treba da zadovolji potrebe zahtevnijih skijaša. Dalje, kod organizacije događaja u toku sezone, vodilo se računa o

mogućnostima skijaškog centra, na način da se uzima u obzir šta je prihvatljivije da se organizuje u jednom, a šta u drugom skijaškom centru, s tim što prilikom svakog događaja nastupaju i predstavljaju se kao jedan skijaški centar Arosa–Lencerhajde.

Jedna od većih tema koja se nalazi u procesu pronalaženja adekvatnog rešenja i ujedno predstavlja veliki zadatak, odnosi se na brendiranje i marketing. Na strani Arose postoji, Arosa turizam (Arosa Tourismusverband) kao vid lokalne turističke organizacije, zadužen za marketing i brendiranje destinacije, koja funkcioniše nezavisno od firme ABB AG (Arosa Bergbahnen AG). A, na strani Lencerhajde formirana je posebna „ćerka firma” LMS AG (Lenzerheide Marketing und Support AG) koja je zadužena za sve marketinške procese, kreiranje proizvoda, promociju, prodaju, organizaciju na nivou skijaškog centra Arosa- Lencerhajde, kao i na samoj turističkoj destinaciji Lencerhajde. Razlog osnivanja LMS AG – „ćerke firme” na turističkoj destinaciji jeste postizanje jedinstvene marketing organizacije koja će biti zadužena za celokupno brendiranje turističke destinacije Lencerhajde. Na strani turističke destinacije Arosa postoji lokalna turistička organizacija (Arosa Tourismusverband), i LMS zadužena za celokupni marketing na nivou skijaškog dela planine, tako da se javlja jaz između lokalne turističke organizacije Arosa i LMS-a, s obzirom na to da ne postoji oficijelni partner za marketing komunikaciju na nivou dveju destinacija. Operativno, LMS na nivou destinacijske marketing organizacije nema ravnopravnog partnera na turističkoj destinaciji Arosa. Sve ideje o marketingu na nivou destinacije (na nivou Lencerhajde kao mesta i preduzeća LBB i ABB – marketing), se dostavljaju do LMS marketing organizacije koja kreira i preuzima isporuku marketing aktivnosti. Na slici 1. prikazan je primer strukture LMS AG, gde privatni sektor ima ukupno 48% vlasništva, a opštine/lokalna turistička organizacija 52%.

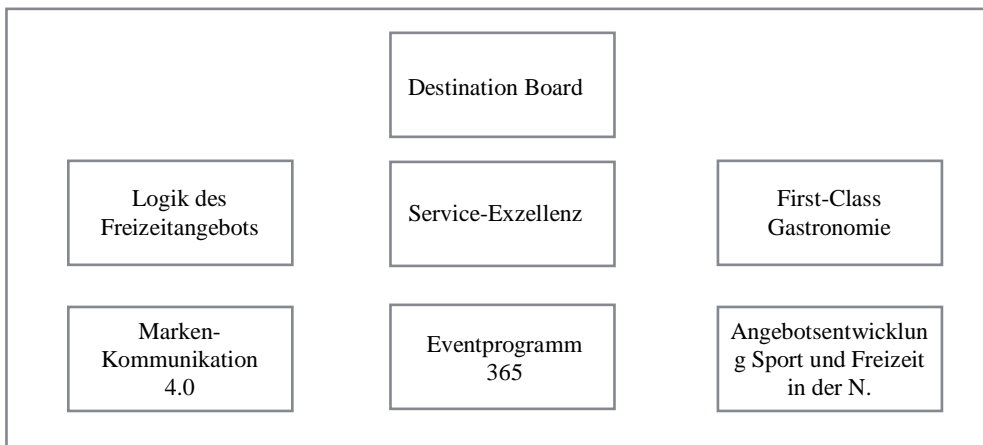
Slika 1. – Učešće privatnog i javnog sektora u marketing aktivnostima



Izvor – Autori

U praksi, LMS – Lencerhajde marketing i podrška (Lenzerheide Marketing und Support AG) ima formiranih 6 timova (Logika slobodnog vremena – Logik des Freizeitangebots; Ekskluzivni servis – Service-Exzellenz; Prvoklasna gastronomija – First-Class Gastronomie; Brend komunikacija 4.0 – Marken-Kommunikation 4.0; Programi dešavanja 365 – Eventprogramm 365; Kreiranje ponuda u sportu i slobodnom vremenu u prirodi – Angebotsentwicklung Sport und Freizeit in der Natur) koji su zaduženi za svaku navedenu temu. Na nivou menadžmenta firme LMS sva četiri partnera su ravnopravna i učestvuju u kreiranju marketinških aktivnosti. Sve planirane i dogovorene marketinške aktivnosti se preko borda destinacije (glavnog menadžmenta) delegiraju timovima prema oblastima. Na slici 2. prikazana je radna grupa prema timovima i marketing proces.

Slika 2. – Timovi u marketing procesu



Izvor – Autori

Uspeh turističke destinacije umnogome zavisi i od odnosa između lokalnog stanovništva i poslovnih subjekata na destinaciji. U procesu odlučivanja na primeru Švajcarske, svaki veći projekat vezan za novu izgradnju, stavlja se na dnevni red, na kome lokalno stanovništvo odlučuje o projektu na osnovu javnog izjašnjavanja ili referenduma. Linda Necer, kao primer navodi izgradnju ski lifta na delu opštine Hurvalden (Churwalden), gde je bilo potrebno vreme od tri godine, a kroz različite javne tribine, lokalne novine, razgovore, za postizanje dogovora i saglasnost od strane lokalnog stanovništva za izgradnju. Važnost dobrog odnosa, komunikacije, između LBB-a i svih zainteresovanih strana na destinaciji se stavlja u prvi plan, zbog potrebe za podrškom i zadobijanjem poverenja lokalne zajednice. U suprotnom, firma LBB može biti blokirana za dalji razvoj, odnosno za bilo koji veći projekat. Po rečima L. Necer, *značaj dobrog odnosa i komunikacije sa*

lokalnom zajednicom i svim stakeholderima na destinaciji predstavlja ključ za dalji razvoj turističke destinacije. Dijalog predstavlja mehanizam za postizanje razumevanja, diskusiju o različitim pitanjima i, istovremeno, dobar put za ostvarivanje ciljeva na nivou destinacije. Prema direktorki Necer, otvoreni dijalog je bio ključ za razumevanje od strane lokalne zajednice za projekte koje vrši LBB, da poverenje još uvek traje, ali ističe i da uvek može doći do gubljenja poverenja zbog različitih interesnih struja. To je još jedan izazov, ali ujedno i pozicija na kojoj firma LBB ima zadatak da se održi.

STANJE I MOGUĆNOSTI MEĐUDESTINACIJSKE SARADNJE U SRBIJI

Međudestinacijska saradnja predstavlja novi model strategijskog upravljanja razvojem turističke destinacije. Može uključivati susedne destinacije, u kom slučaju dolazi do stvaranja većih prostorno-funkcionalnih celina – turističkih regiona, ali i destinacija koje su međusobno udaljenije. U tom slučaju veza se uspostavlja na osnovu zajedničkog oblika turizma, kao što je gastronomski turizam (Vojvodina, npr.), verski turizam (manastiri raške škole) ili na osnovu linearnog geografskog objekta kao što je velika reka (Dunav ili Tisa), kanal (kanali Bačke), kulturno-istorijska ruta (put rimskih careva; tvrđave na Dunavu i sl.) ili vinska ruta (put vina Fruška gora i dr.), itd.

Međudestinacijska saradnja u turističkim regionima Srbije ima vrlo kratku istoriju, koja je započela tek sa transformacijom ekonomskog sistema zemlje krajem 19. i početkom 20. veka. Još uvek ne postoje primeri kompleksne međudestinacijske saradnje (Jegdić et al., 2016). Prisutni su samo pojedinačni projekti regionalne saradnje u oblasti turizma, često motivisani drugim razlozima, kao što je razvoj preduzetništva, novo zapošljavanje ili ublažavanje depopulacije u nekom regionu, a ne unapređenjem ukupne turističke ponude i jačanjem njene konkurentnosti. Identifikovani su i neki razlozi izostanka međudestinacijske saradnje, kao što su: nedostatak pozitivnih primera koji bi se sledili, finansijski problemi lokalnih samouprava, nerazvijeno civilno društvo, nedovoljno uključivanje lokalnog stanovništva u proces razvoja i saradnje među destinacijama, adaptivni (reaktivni) umesto proaktivni stavovi prema saradnji i dr.

Kanali Vojvodine predstavljaju potencijal za razvoj turizma koji još uvek nije našao adekvatno mesto u razvojnim planovima i preduzetničkim inicijativama. Njima gazduje jedan upravljač – JP „Vode Vojvodine”. Na području jugozapadne Bačke atraktivnošću se posebno ističe kanalska „osmica”, odnosno potez kanala: Sombor–Vrbas, Vrbas – Savino Selo – Bački Petrovac, Bački Petrovac – Karavukovo, Karavukovo–Sombor, kao i Karavukovo – Savino Selo. Kvalitet vode kanala je zadovoljavajući, a

sukcesivno se vrši i njihova revitalizacija. Šire područje kanala odlikuje se relativno očuvanom prirodom i bogatim kulturnim nasleđem. Sami kanali predstavljaju regionalne ekološke koridore u okviru ekološke mreže Vojvodine. Šanse za razvoj turizma na ovom području povećava blizina Dunava i biciklistički koridor *EuroVelo 6*. Okosnicu potencijalne turističke regije čine lokalne destinacije Bač, Bačka Palanka i Bački Petrovac, kao jezgro međudestinajskog partnerstva *kanali Bačke*. Pomenute destinacije povezuju sledeći elementi: reka Dunav, kanali, kultura i tradicija stanovništva, multikulturalnost i multikonfesionalnost, gastronomija, ruralni ambijent, kao i putevi, biciklističke staze i nasipi duž reke i kanala. Svi ovi zajednički elementi mogu biti tema za građenje regionalnog turističkog proizvoda. Proizvodni miks destinacije *kanali Bačke* sastoji se od četiri primarna turistička proizvoda: kanali, obala i priobalje, naselja (ruralni i urbani prostori) i specijalna interesovanja. Svaki od tih celovitih proizvoda sastavljen je od niza pojedinačnih proizvoda (tabla 1.)

Tabela 1. – Proizvodni miks destinacije kanali Bačke

Kanali	Obala i priobalje	Urbani i ruralni prostori	Specijalna interesovanja
<ul style="list-style-type: none"> – rekreativna i sportska plovidba (kajak, kanu, čamci) – plovidba brodom – zabava i kulturni događaji na vodi – sportski ribolov – kupanje i sportovi na vodi 	<ul style="list-style-type: none"> – biciklizam – pešačenje – manifestacije uz obalu – kampovanje 	<ul style="list-style-type: none"> – odmor na selu – doživljaj malih gradova – obilasci – kreativni turizam – manifestacije – verski turizam – <i>country break</i> – <i>slow</i> turizam 	<ul style="list-style-type: none"> – lov – ribolov – jahanje konja – moto kros – triatlon

Izvor – Autori

Kako bi od resursa, ovi kanali postali turistička atrakcija, potrebno je sprovesti niz aktivnosti, a pre svega: poboljšati infrastrukturu za pristup i korišćenje, napraviti biciklističke i šetne staze na nasipima, postaviti signalizaciju, na pogodnim mestima raščistiti teren za pristane, urediti javne površine sa sanitarnim prostorijama, poboljšati ponudu ugostiteljskih objekata, pre svega ribljih čardi, unaprediti manifestaciju regata „Vode Vojvodine”, raditi na promociji kanala za korišćenje u svrhu rekreacije turista i lokalnog stanovništva i njihovo uključivanje u regionalnu turističku ponudu. Temeljnija

revitalizacija kanala, koja bi obuhvatila čišćenje ugroženih deonica, kultivisanje i ozeljenjavanje priobalnog terena i izgradnju potrebne infrastrukture, nije samo stvar turizma, već je neophodno usmeravanje investicionih sredstava od strane javnog sektora, interesorno i intersektorsko povezivanje, koristeći javno-privatno partnerstvo i druge modele zajedničkih ulaganja. Preporučuje se da se projekat revitalizacije kanala u prvoj fazi svede na manju deonicu od nekoliko kilometara, kao ogledni primer ili model, i to u opštini koja trenutno ima najpovoljnije uslove, posebno u pogledu prepoznavanja značaja integralnog razvoja kanala za lokalnu samoupravu.

Vodeću ulogu u razvoju međudestinacijske saradnje treba da ima destinacijska menadžment organizacija – *DMO Zapadna Bačka*. Njene aktivnosti treba da vode ka kreiranju integralnog turističkog proizvoda na regionalnom nivou. Svaka opština određuje stepen prioriteta i mesto turizma u lokalnom razvoju. One odlučuju da li će razvoj turizma biti podržan putem direktnog uključivanja u DMO, ili preko posebnog opštinskog odeljenja i/ili lokalne turističke organizacije – LTO. DMO podrazumeva profesionalni menadžment, čiji je cilj pronalaženje izvora finansiranja projekata na (inter)destinacijskom nivou, kreiranje i razvoj turističkih proizvoda, uvođenje novih tehnologija, unapređenje kvaliteta proizvoda, lobiranje, zajednička promocija itd. Na ovom stepenu (ne)razvijenosti destinacija dominira potreba za angažovanjem države na izradi prostorno-planske i razvojne dokumentacije, izgradnji infrastrukture i obezbeđivanju podsticaja za uključivanje privatnog sektora. Jačanjem poslovne strukture na destinacijama rašće i učešće poslovnog sektora u strukturi vlasništva DMO, do 51:49% u korist državnog sektora, što se smatra optimalnim sa aspekta efikasnijeg upravljanja resursima i rešavanja infrastrukturnih potreba destinacije (Jegdić, Marković, 2011).

Kanali Bačke predstavljaju nedovoljno prepoznat potencijal za razvoj turizma, kako od strane lokalnog stanovništva i preduzetnika, tako i od strane lokalnih samouprava. Akteri, koji su ključni za obezbeđivanje uslova za saradnju na regionalnom nivou, jesu: lokalne samouprave, turističke organizacije, destinacijska menadžment organizacija, regionalna razvojna agencija, javna preduzeća, savezi i udruženja, nevladine organizacije i lokalno stanovništvo, turističke agencije, kao i drugi tržišni subjekti iz turizma i komplementarnih sektora. Treba istaći značaj *bottom-up* pristupa koji bi trebalo da doprinese razvoju preduzetničkih inicijativa i njihovom uobličavanju u konkurentne turističke proizvode. Potrebno je uvesti permanentnu edukaciju na nivou regiona svih subjekata turističke ponude, a posebno članova lokalne zajednice zainteresovanih za bavljenje preduzetništvom u turizmu. Fokus edukacije mora biti na praktičnim veštinama i znanjima. Cilj ovih mera treba da bude efikasno i efektivno angažovanje preduzetničkog kapitala, kao i racionalno i efikasno ulaganje ograničenih državnih sredstava, i sredstava spoljnih investitora dobijenih po projektima namenjenih unapređenju

turističke ponude, uvek imajući u vidu integralni turistički proizvod šire regionalne destinacije.

Na stvaranju konkurentnog turističkog proizvoda destinacije *kanali Bačke* treba kombinovati unutardestinacijsku saradnju među akterima i institucionalnu podršku u stimulisanju umrežavanja, prenosu znanja i najboljih praksi u lokalnim destinacijama, sa oba poznata modela međudestinacijske saradnje – posredovanu, koja bi se sprovodila u okviru šire destinacijske strategije koju bi predvodila *DMO Zapadna Bačka* i tzv. organsku saradnju, koja bi predstavljala poslovnu saradnju subjekata na stvaranju integralnog turističkog proizvoda, kako na lokalnoj destinaciji, tako i između destinacija. Razvoj saradnje i partnerstava ovih subjekata unutar destinacije može se tretirati kao preduslov za uspešnu međudestinacijsku saradnju.

ZAKLJUČAK

Danas se turistička destinacija Arosa–Lencerhajde nalazi pred velikim izazovom. Potrebne su nove ideje, nov pristup upravljanju, nova strategija kako bi destinacija opstala na tržištu. U spajanju destinacije Arosa i Lencerhajde može se videti primer u kome se kroz definisanje jedinstvenog cilja, putem međudestinacijske saradnje, mogu prevazići određeni izazovi u savremenom poslovanju. Proširenje ponude za ljubitelje alpskog skijanja, povećanje kvaliteta usluga, upravljanje događajima na destinaciji, imaju za cilj podizanja atraktivnosti destinacije radi privlačenja većeg broja turista.

Brendiranje i upravljanje događajima na nivou turističke destinacije Lencerhajde i skijaškog centra Arosa–Lencerhajde je preneto na nivo marketing organizacije (Lenzerheide Marketing und Support AG). Firme LBB i ABB definišu svoje razvojne strategije zasebno, u smislu projekata, izgradnje, investicija. S druge strane, saradnja se odvija na nivou marketinga i brendiranja destinacije kroz realizaciju marketing strategije koja se kreira na nivou glavnog menadžmenta firmi. To podrazumeva da je marketing organizacija zadužena za proizvodnju, isporuku i kontrolu marketinških aktivnosti na nivou skijaškog centra. Jedan od većih problema odnosi se na nepostojanja dogovora između turističke organizacije Arosa i Lencerhajde marketing i podrška (LMS-a AG), što predstavlja izazov za budućnost.

Efekat spajanja rezultirao je rastom broja gostiju od 10% za prve dve godine, čime je prvobitni cilj privlačenje većeg broja skijaša postignut. Prema rečima L. Necer, nakon dve skijaške sezone rano je prognozirati na koji način će se destinacija razvijati, s obzirom da se tek očekuje dogovor na nivou saveta akcionara, bez kojeg viši menadžment ne može da kreira strategiju, ali je zasigurno da će u narednom periodu zajednički nastupati na tržištu kao Arosa–Lencerhajde, razvijajući brend „mi smo Arosa–Lencerhajde”.

Destinacije koje međusobno sarađuju su pioniri u primeni novih modela razvoja. Nekoliko primera sprovođenja međudestinacijske saradnje u praksi mogu da ohrabre istraživače u oblasti turizma da rade na razvijanju teorijskih osnova takve saradnje. Međutim, u ovom trenutku gotovo u potpunosti je izostala naučna pomoć saradnji među destinacijama, što takođe može biti jedan od razloga zašto je međudestinacijska saradnja još uvek retka pojava u svetu, a posebno u Srbiji. Odluka o uspostavljanju saradnje među destinacijama je samo prvi korak u njihovom dugom putovanju ka napretku i nije sama po sebi garancija uspeha. Efikasnost međudestinacijske saradnje proizilazi iz realnih procesa na tržištu, a ne samo iz volje donosilaca odluka. Međudestinacijska saradnja je takođe veoma obećavajuće područje budućih istraživanja.

SUMMARY
INTER-DESTINATION COOPERATION AS A FACTOR OF
STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF A TOURISM
DESTINATION

The changes occurring in the field of tourism, conditioned by globalization processes, inevitably impact all areas of tourism system, and the destination, as a part of the tourism system, is forced to adapt if it wishes to survive and develop. Inter-destination cooperation, with a well formulated strategy, can contribute to making the destination more competitive, and at the same time it is one of the ways to improve tourist offer within a wider region. The cooperation between destinations presents a challenge for the local community, economic subjects and all the stakeholders in the destination. In the research papers from the subject area, several forms of inter-destination cooperation and the factors that influence it have been identified. One of the important factors of inter-destination cooperation is the approval of that cooperation by the local community and providing support to the newly created partnership. The subject of this research is the cooperation between the destinations Arosa and Lenzerheide in Switzerland, as well as the advancement of the tourism offer through such cooperation. The aim of this paper is to identify the modes and the effects of inter-destination cooperation on the example of tourist destinations Arosa and Lenzerheide.

Key words: Tourist destination, globalization processes, inter-destination cooperation, competitiveness, Arosa – Lenzerheide, Switzerland.

LITERATURA

1. Beritelli P., Reinhold S., Laesser C., Bieger T. (2015). *The St. Gallen model for destination management (1st ed.)*. St. Galen: IMP-HSG.
2. Buhalis D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management* 21(1), str. 97–116.
3. Czernek K. (2013). Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research* 40, str. 83–104.
4. Dubská M., Zima R. (2012). Teoretické a praktické otázky marketingu destinácie cestovného ruchu, Medzinárodná konferencia: *Podpora spolupráce v oblasti cestovného ruchu, 2. časť*, Zborník príspevkov. Slovakia: Nitra.
5. Fyall A., Garrod B., Wang Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management* 1, str. 10–26.
6. Hwang YH., Fesenmaier DR. (2003). Multidestination pleasure travel patterns: Empirical evidence from the American Travel Survey. *Journal of Travel Research* 42(2), str. 166–171.
7. Jegdić, V., Marković, D. (2011). *Menadžment turističke destinacije*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
8. Jegdić, V., Tomka, D., Knežević, M., Koščak, M., Milošević, S., Škrbić, I., Keča, K. (2016). Improving tourist offer through inter-destination cooperation in a tourist region. *International Journal of Regional Development*, 3(1), str. 31–49.
9. Laesser C., Beritelli P. (2013). St. Gallen consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management* 2(1), str. 46–49.
10. Mariani MM., Baggio R., Buhalis D., Longhi C., (Eds.) (2014). *Tourism management, marketing and development: the importance of networks and ICTs*. New York: Palgrave.
11. Mariani MM., Kylanen M. (2012). Inter-organizational relationships in time and space: cooptation in tourism destinations. *Proceedings of the 2nd EIASM conference on tourism management and tourism related issues*. France: Nice, 2012.
12. Naipaul S., Wang Y., Okumus F. (2009). Regional destination marketing: A collaborative approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 26(5–6), str. 462–481.
13. Reinhold S., Laesser, Ch., Beritelli P. (2015). 2014 St. Gallen Consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management* 4, str. 137–142.

14. UNWTO, (2002). *Destination Management & Quality Programme: Conceptual Framework*, Preuzeto 23. 06. 2016, sa [//www.destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0](http://www.destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0)
15. Wang Y., Hutchinson J., Okumus F., Naipaul S. (2013). Collaborative marketing in a regional destination: Evidence from central Florida. *International Journal of Tourism Research* 15(3), str. 285–297.
16. Yin RK. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
17. Zemla M. (2014) Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors – The case of Poland. *Journal of Destination Marketing & Management* 3, str. 241–252.
18. [Http://schweizer-kantone-orte.websieb.info](http://schweizer-kantone-orte.websieb.info), preuzeto 29. 03. 2016.
19. [Http://lenzerheide.com/pdf/medien/dokumentation/media-kit_arosa-lenzerheide.pdf](http://lenzerheide.com/pdf/medien/dokumentation/media-kit_arosa-lenzerheide.pdf), preuzeto 01. 04. 2016.

Ovaj rad je primljen **05.11.2016.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **07.03.2017.** godine.