



**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
BEOGRAD**

DOKTORSKA DISERTACIJA

**ANALIZA LANCA VREDNOSTI TURISTIČKE
DESTINACIJE KOPAONIK**

**Mentor:
prof.dr Slobodan Čerović**

**Kandidat:
Goran Stefanović, master
Broj indeksa: 455030/2015**

Beograd, 2019.

Zahvalnica i posveta

Moja je čast i lično neizmerno zadovoljstvo da sam bio student master i doktorskih studija Univerziteta Singidunum, gde sam uz vrhunske uslove i profesore predavače - velike stručnjake, stekao preko potrebno znanje koje se odnosi na struku u kojoj sam zaposlen.

Svoju glad za znanjem sam utolio na pomenutom univerzitetu kroz master i sada doktorske studije, a da budem još ponosniji je doprineo moj mentor prof. dr Slobodan Čerović - dekan Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment. Njemu dugujem najveću zahvalnost za ukazano poverenje, pruženu šansu, strpljenje, izdvojeno vreme i podršku pri izradi master i naučno-istrživačkog rada. HVALA Vam poštovani profesore.

Zahvaljujem se članovima komisije prof. dr Jovanu Popeskuu na korisnim savetima i podršci dr Snežani Milićević, uz čiju je pomoć rad kvalitetniji.

Hvala Milanu i Vesni Kostadinović, kao i timu "Kraljevih Čardaka" na iskrenoj podršci i razumevanju.

Veliko hvala drugu i prijatelju Bojanu Kekiću na pomoći u vremenu kada je to bilo potrebno.

Neizmerno hvala roditeljima, ocu Milovanu i majci Milanki, na želji da uspem, podršci kada je bilo teško i dugogodišnjem ulaganju u moje obrazovanje. Zahvaljujem se i sestri Gordani na lepim i iskrenim rečima hvale i podrške.

Veliko hvala mojoj porodici, supruzi Seni, ćerki Andrijani i sinu Nikoli na razumevanju, podršci kada se posustajalo, motivisanju i inspiraciji da uspem.

Doktorsku disertaciju posvećujem roditeljima, supruzi Seni, ćerki Andrijani i sinu Nikoli.

Autor

ANALIZA LANCA VREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK

Apstrakt: Aktivnosti, funkcije i procese koje sprovode privredni subjekti na turističkoj destinaciji Kopaonik, određuje lanac vrednosti. Za potrebe analize i davanja ocene, korišćeni su svi subjekti, aktivnosti i resursi koji su na njoj. Razumevanjem lanca vrednosti, lako se dolazi do superiorne vrednosti, koja je od velikog značaja za posetioce destinacije koji se odlučuju da dođu prvi put ili ponove posetu. Konkurentno okruženje nameće razne uslove koji se moraju ispuniti, a primedbe otkloniti, da bi se zadovoljili sve zahtevniji i probirljiviji gosti. Svi privredni činioci na turističkoj destinaciji Kopaonik, su u funkciji stvaranja što većeg nivoa usluge, iako ne postoji jedinstveno telo koje bi njome rukovalo i bavilo se strategijom razvoja, obezbeđivanjem konkurentske pozicije i što boljom pozicioniranošću na tržištu Srbije i inostranstva. Konkurentska prednost destinacije se ogleda u što nižim troškovima i jedinstvenom proizvodu, a nalazi se u svim pomoćnim i primarnim aktivnostima lanca vrednosti. Detaljnom analizom lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik, dat je prikaz svih mana, slabosti i prednosti, koje treba iskoristiti za stvaranje superiorne vrednosti, da bi se konkurentski što bolje postavila u odnosu na druge destinacije u okruženju.

Ključne reči: turistička destinacija Kopaonik, lanac vrednosti, konkurentnost, aktivnosti lanca vrednosti.

Abstract: All activities, functions and processes carried out by companies at the tourist destination Kopaonik are determined by the value chain. For the purpose of the analysis and evaluation, all companies, activities and resources on the destination were used. By understanding the value chain, it is easy to discover superior value, which is of great importance for visitors that are coming to the destination for the first time or who those which are frequent guests. A competitive environment imposes a variety of conditions that need to be fulfilled, plus the remarks which also needs to be considered and timely corrected in order to satisfy more and more demanding guests. All active economic organizations at the tourist destination of Kopaonik are in the function of creating the highest level of service, even though there is no single body that would manage the destination, work on the development strategy and provide a competitive position and a better positioning on the Serbian and foreign markets. The competitive advantage of the destination is reflected in the reduced cost and uniqueness of the product, and it could be found in all the auxiliary and primary activities of the value chain. A precise analysis of the value chain of the tourist destination of Kopaonik gives an overview of all the strengths, weaknesses and opportunities which should be materialized for the purpose of creation of superior value in order to make its competitive position as better as it in comparison to other tourist destinations in the surrounding area.

Keywords: tourist destination Kopaonik, value chain, competitiveness, value chain activities.

SADRŽAJ

UVOD	7
1. Predmet istraživanja	7
2. Ciljevi istraživanja.....	9
3. Hipoteze istraživanja.....	9
4. Metode istraživanja	10
5. Struktura rada.....	11
I Deo.....	12
OSNOVNE ODLIKE SAVREMENOG TURISTIČKOG TRŽIŠTA	12
1 OBIM, DINAMIKA I STRUKTURA U MEĐUNARODNOM TURIZMU	12
1.1 Karakteristike, specifičnost i razvoj međunarodnog turizma	23
1.2 Raznovrsnost (heterogenost) učesnika u turizmu	30
1.3 Heterogenost tražnje, heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude	31
2 PRAVCI RAZVOJA TURIZMA U SRBIJI	33
2.1 Ciljevi razvoja turizma Srbije, stanje i potencijali za razvoj turizma u Srbiji.....	33
2.2 Dostignuti stepen razvoja turizma i osnovni trendovi	35
2.3 Stanje i problemi domaćeg turizma	38
2.4 Vidovi turizma koji će se razvijati u Srbiji.....	40
II Deo.....	43
TURISTIČKA DESTINACIJA KOPAONIK.....	43
3 DOSTIGNUTI STEPEN RAZVIJENOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK	43
3.1 Životni ciklus turističke destinacije Kopaonik	43
3.2 Dugoročne prognoze razvoja turističke destinacije Kopaonik	47
3.3 Eksterno okruženje turističke destinacije Kopaonik	49
3.4 Komparativna prednost i konkurentnost turističke destinacije Kopaonik	54
4 KARAKTERISTIKE TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK	63
4.1 Turistička destinacija Kopaonik	63
4.1.1 Geografski položaj	63
4.1.2 Turistički položaj.....	64
4.1.3 Funkcionalni položaj	66
4.2 Opis lokacije turističke destinacije Kopaonik	67
4.2.1 Prilaz turističkoj destinaciji.....	67
4.2.2 Potencijalna tržišta – geografska udaljenost	69
4.2.3 Klima.....	71
4.3 Strategijski pravci razvoja turizma Srbije	74
4.4 Aanaliza turističke destinacije Kopaonik	78
4.4.1 Analiza geografskih, klimatskih i antropogenih karakteristika.....	79
4.4.2 Turističke znamenitosti Kopaonika.....	84
4.4.3 Manifestacije turističke destinacije Kopaonik	86
4.4.4 Značaj turističke destinacije Kopaonik za opštinu Raška	89
5 ORGANIZACIJA I STRUKTURA TURISTIČKE PRIVREDE DESTINACIJE KOPAONIK.....	92
5.1 JP Skijališta Srbije – Ski centar Kopaonik	93
5.2 Nacionalni park “Kopaonik”	99
5.3 Kategorizacija ugostiteljskih objekata turističke destinacije Kopaonik	103
6 PRIMENA KONCEPTA MARKETING MENADŽMENTA NA TURISTIČKOJ DESTINACIJI KOPAONIK	112

6.1	Pojam i teorijska analiza marketing menadžmenta	112
6.2	Marketinške komunikacije novog doba destinacije.....	114
6.3	Turistička ponuda destinacije u uslovima marketing menadžmenta i njeno pozicioniranje.....	119
6.3.1	Mikroekonomski aspekti.....	122
6.3.2	Benčmarking	124
6.3.3	Brend i brendiranje.....	128
6.3.4	Marketing miks	129
6.4	Rast i razvoj hotela na Kopaoniku i njihov tržišni ambijent	130
6.5	Sadržaji hotela kao osnov uspešnog poslovanja i prepoznatljivog proizvoda.....	134
7	UPRAVLJANJE I ORGANIZOVANOST TURISTIČKOM DESTINACIJOM KOPAONIK.....	136
7.1	Uloga i značaj TOS-a na nivou turističke destinacije Kopaonik.....	137
7.2	Jugozapadna regija i DMO	138
7.3	Uloga i značaj lokalnih turističkih organizacija za turističku destinaciju Kopaonik	140
7.4	Sistemi podrške pri upravljanju turističkom destinacijom Kopaonik	141
7.5	Interesi donosilaca odluka i propisa u turizmu turističke destinacije Kopaonik ...	143
7.6	Uticao turizma na zaposlenost stanovništva.....	145
7.7	Analiza dolazaka i noćenja	147
8	TRŽIŠNO POZICIONIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK	151
8.1	Upravljanje turističkom destinacijom Kopaonik.....	152
8.2	Prilagodljivost i organizovanost turističke destinacije Kopaonik na promenu tražnje	154
8.3	Budućnost upravljanja turističkom destinacijom Kopaonik.....	156
8.4	Plan Detaljne Regulacije Suvo Rudište na Kopaoniku	161
9	PERSPEKTIVE RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK PRIMENOM SAVREMENIH KONCEPATA MARKETING MENADŽMENTA.....	167
9.1	Unapređenje poslovanja na destinaciji	168
9.2	Prilagođavanje savremenim tendencijama u turizmu	169
9.3	Izbor tržišnih segmenata	170
9.4	Kontrola i revizija usvojenih ciljeva.....	172
III Deo	175
BENČMARKING ISTRAŽIVANJE	175
10	ANALIZA LANCA VREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK	175
10.1	Lanac vrednosti – teorijske osnove.....	175
Šta je to što može uticati na negativnu ocenu i što treba menjati?.....		181
10.1.1	Primarne aktivnosti lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik	185
10.	Definisanje načina na koji se prikuplja i čuva relevantna dokumentacija,	190
10.1.2	Pomoćne aktivnosti lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik	196
10.1.3	Faktori i osnovne pretpostavke konkurentnosti turističke destinacije Kopaonik	203
10.1.4	Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik	210
11	ANALIZA LANCA VREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE BOROVEC	218
11.1	Primarne aktivnosti lanca vrednosti turističke destinacije.....	218
11.1.1	Lokacija turističke destinacije Borovec, opis skijališta	220
11.1.2	Pomoćne aktivnosti lanca vrednosti	223
11.1.3	Faktori i osnovne pretpostavke konkurentnosti turističke destinacije	224
11.1.4	Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Borovec.....	227
12	ANALIZA LANCA VREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE JAHORINA	234

12.1	Primarne aktivnosti lanca vrednosti turističke destinacije	234
12.1.1	Lokacija turističke destinacije Jahorina, opis skijališta	236
12.1.2	Pomoćne aktivnosti lanca vrednosti	240
12.1.3	Faktori i osnovne pretpostavke konkurentnosti turističke destinacije	242
12.1.4	Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Jahorina	247
13	ANALIZA LANCA VREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE KRANJSKA GORA 254	
13.1.1	Pomoćne aktivnosti lanca vrednosti	262
13.1.2	Faktori i osnovne pretpostavke konkurentnosti turističke destinacije	263
13.1.3	Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Kranjska Gora	267
14	Prosečne ocene turističkih destinacija Kopaonik, Borovec, Jahorina i Kranjska Gora	273
	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	276
1.	Izgraditi još novih objekata ugostiteljskog tipa da bi se povećao broj turista,	278
	LITERATURA	280
	PRILOZI	284
	ANKETA	284
	SADRAŽAJ TABELA, SLIKA I GRAFIKONA	287

UVOD

Zahvaljujući svom prostranstvu, vegetaciji i klimi, Kopaonik je u službi turizmasvih dvanaest meseci u godini. Među srpaskim planinama je jedinstven po rudnom blagu i lepotama koja mu je priroda podarila, pa mu nema premca. Tridesetih godina prošlog veka Kopaonik su počele da posećuju prve organizovane grupe planinara i smučara, a sredinom šezdesetih godina su postavljeni dugo pripremani temelji buduće izgradnje. Uz punu primenu iskustava i proverenih izuma svetskih turističkih metropola, razmisljalo se na naučnoj bazi o razvoju modernog turizma. Pošto se priroda poigrala sudbinama ljudi kopaoničkog kraja 1979. godine razornim zemljotresom, moralo je da se krene sa realizacijom ideje. U ovom slučaju se iskoristila prirodna katastrofa za izgradnju modernog turističkog centra. U to vreme, jugoslovenski privredni gigant, svetskog ranga "Generalexport", u saradnji sa gravitirajućim potkopaoničkim opštinama Raška i Brus, preuzima podizanje modernog turističkog centra i u to vreme po svemu jedinstvenogu tadašnjoj Jugoslaviji. Početak izgradnje turističkog centra je bio ujesen 1980. godine. U to vreme je podignut prvi moderan hotel - hotel "Bačište", a zatim hotel "Srebrnac", pa kompleks -apartmansko naselje "Konaci – Sunčani vrhovi", JAT-ovi apartmani, hotel "Atlas" koji je bio vlasništvo istoimene firme iz Dubrovnika i hotel "Grand". U poslednjih deset godina je izgrađeno nekoliko manjih modernih privatnih objekata, a stari su promenili vlasnika, renovirani i kvalitativno unapređivali.

1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je lanac vrednosti turističke destinacije Kopaonik, sa analizom konkurentne pozicije mesta, u okviru turističkog tržišta Srbije, sa svim postojećim prednostima i manama.

Prvo će se analizirati Kopaonik kao turistička destinacija sa svojim resursima prateći rast i razvoj, sa osvrtom na turističku tražnju. Obradiće se njegov geografski, turistički i funkcionalni položaj, posmatrajući prirodne i antropogene motive koji se nalaze na samoj planini, a i u njenom neposrednom okruženju. Veoma su bitan element turističke tražnje, kao i njen nastanak.

Uz kritički osvrt prikazaće se prednosti i nedostaci turističke destinacije sa projekcijom njenog mesta u republici Srbiji, sa tipovima ugostiteljskih (hotela) objekata. Analizirajući ostvarene rezultate turističke destinacije Kopaonik, prikazaće se njeno mesto i uloga u razvoju turizma Srbije, koji će pokazati poziciju u odnosu na druga planinska mesta u Srbiji. Sve navedeno će se videti preko ostvarenog broja noćenja i zauzeća soba, što treba da pokaže koliko turistička destinacija Kopaonik učestvuje u razvoju kraja gde se nalazi. Iz tog razloga je to važna, jer kada se dobiju rezultati u analizama, videće se gde je pravo mesto turističke destinacije Kopaonik i u kojoj je meri pametno ulagati u nju i dalje, a i u kom pravcu treba usmeriti investicije. Naravno, u svemu navedenom sagledaće se primena strategijskog menadžmenta i strategijskog marketinga, kroz pojedine oblike upravljanja destinacijom. Predmet istraživanja će takođe biti svi privredni činiooci koji se nalaze na destinaciji, a kroz

svoju organizacionu strukturu sa osvrtnom na ljudske resurse koji su veoma bitan činilac.

Marketing postaje bitan instrument strategije turističke destinacije kada je zasnovan na konceptu vrednosti za potrošače i to na dva nivoa, od kojih je bitniji nivo nuđenja veće vrednosti potrošačima za manje novca, gde se brže ostvaruje dugoročna saradnja i poverenje između destinacije i potrošača. Iz tog razloga gotovo u svim anketama i upitnicima koji se daju gostima da popune u toku boravka stoji „vrednost ponuđenog za novac koji ste dali“. Današnji turisti se ne zadovoljavaju samo osnovnim paketima koji se nude, već očekuju itražne prateće sadržaja, a to je odlika savremenog hotelijerstva i istovremeno jedan od načina koji čini ponude različitim. Fleksibilnošću i brzim reagovanjem na promene, aktera ponude na destinaciji, a i njihovom sposobnošću brzog prilagodjavanja rastućim zahtevima turista, šanse su veće da turistička destinacija privuče više gostiju i ostvari pozitivan bilans. Naime, svaki subjekat na destinaciji treba da uoči svoje prednosti u odnosu na druge turističke destinacije i da radi na prilagođavanju svoje ponude novim zahtevima tražnje, kao i da ponudu učini privlačnijom od konkurentne. Da bi se objasnio i razumeo pojam konkurentnost turističke destinacije, konkretno Kopaonik, prvo će se razraditi pojam komparativna prednost. Globalno gledano, komparativna prednost jedne zemlje pri uključivanju u međunarodnu razmenu, je njena spremnost da se specijalizuje za proizvodnju i izvoz dobara koja može da proizvede uz što manja ulaganja i trošak. U tom slučaju bi bila mnogo efikasnija u odnosu na druge zemlje. Prenešeno na turističku destinaciju Kopaonik to bi značilo, da stvaranjem turističkog proizvoda na teritoriji destinacije koji bi bio konkurentniji i jeftiniji u odnosu na druge, rezultiralo bi dolaskom više posetilaca. Stvaranjem takvih proizvoda dolazi do specijalizacije u ponudi i usluzi, a to dalje vodi u pravcu konkurentnosti i boljoj trgovini, odnosno prodaji.

Na sve navedeno, dolazi termin „lanac vrednosti“ turističke destinacije, odnosno subjekti i aktivnosti koji učestvuju na stvaranje vrednosti koje ulaze u konačnu i najbolju ponudu destinacije, analizom primarnih i pomoćnih aktivnosti. Stoga još jedan od predmeta istraživanja u ovom radu, primenom benčmarkinga, biće lanci vrednosti turističkih destinacija Borovec, Jahorina i Kranjska Gora. Uporednim pregledom prikupljenih podataka, sagledaće se mesto turističke destinacije Kopaonik i na osnovu toga predvideti njena budućnost uz primenu marketing menadžmenta, a uz pomoć svih raspoloživih sistema podrške, od lokalne samouprave pa do državnih organa. Mikro i makro okruženje turističke destinacije Kopaonik je turbulentno i podložno stalnim promenama, što je ujedno odlika globalizacije, pa stoga se na njih mnogo ne može uticati. Zato se mora stalno ulagati u promene koje će pozitivno uticati na poslovanje i dovođenje novih i zadržavanje starih ili „gostiju povratnika“. Razlikaturističkih tržišta od proizvodnih se ogleda usledećim karakteristikama: izrazita dominacija tražnje, visok stepen interpersonalnih odnosa, elastičnost tražnje i neelastičnost ponude, nemogućnost skladištenja (čuvanja) usluge i td. Sve navedeno je uticalo na izrazitu, dominirajuću, poziciju tražnje na turističkom tržištu, što je turistička destinacija Kopaonik i osetila.

Korišćenjem benčmarkinga uradiće se analiza turističke destinacije Kopaonik i sagledavanje njene pozicije u odnosu na turističke destinacije Borovec u Bugarskoj, Jahorine u Republici Srpskoj i Kranjsku Goru u Sloveniji, odnosno destinacije u regionu, koje su joj direktni konkurenti. Benčmarking je kontinuirani proces koji ima za cilj poboljšanja vlastitog poslovanja jedne kompanije kroz najbolju praksu. Proces obuhvata identifikaciju, razumevanje i prilagođavanje proizvoda, usluga, opreme, i postupaka kompanije uz pomenuti cilj. Ovakav proces uključuje sledeće aktivnosti:

- Upoređivanje kompanije i destinacije sa najboljim,
- Upoređivanje poslovnih aktivnosti kompanije sa aktivnostima drugih kompanija, kako bi se pronašli najbolji,
- Upoređivanje proizvoda i usluga kompanije i destinacije sa istim kod konkurentskih subjekata, a koji imaju bolje i lidersku poziciju,
- Upoređivanje tehničko-tehnoloških rešenja sa ciljem odabira najbolje opreme koja bi bila u službi stvaranja boljeg proizvoda,
- Odabir i kopiranje najboljeg procesa u radu,
- Planiranje pravca razvoja i permanentno prilagođavanje novim trendovima i pružanje većeg zadovoljstva i nadmašivanje očekivanja posetilaca u odnosu na konkurenciju.

U ovom radu će istraživanjem biti obuhvaćeni važnost i uloga kvaliteta, promocije i prodaje usluga svih činilaca turističke destinacije Kopaonik na savremenom turističkom tržištu. Akcenat istraživanja je usmeren na:

- Klimu, kao uslov za razvoj zimske turističke sezone, sagledavanjem količina padavina i visine snega, kao i broja sunčanih dana u godini,
- Primarne i pomoćne aktivnosti lanca vrednosti turističkih destinacija: Kopaonik (Srbija), Borovec (Bugarska), Jahorina (Republika Srpska) i Kranjska Gora (Slovenija),
- Komparativna prednost turističke destinacije Kopaonik u odnosu na gore navedene,
- Benčmarking sve četiri turističke destinacije.

2. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja su pojave i događaji koji utiču na pozicioniranje turističke destinacije Kopaonik na turističkom polju Srbije i da se kroz njih izvede zaključak ukom pravcu da ide razvoj destinacije, uz jasno definisanje i primenu marketing menadžmenta, a sve u cilju što uspešnijeg poslovanja destinacije. Posle toga treba postaviti turističke proizvode od prioriteta sa svim svojim sadržajima, uvođenjem novih obogaćenom ponudom, uz što preciznije planiranje budućnosti. Svi navedeni ciljevi istraživanja su naučnog i praktičnog karaktera, uz čiju će se pomoć pokušati dokazati postavljene hipoteze i istražiti realna situaciju u kojoj se trenutno nalazi turistička destinacija Kopaonik i na taj način dati smernice za njen budući razvoj.

Sledeći cilj, položaj turističke destinacije Kopaonik na međunarodnom turističkom tržištu komparativnom analizom sa konkurentskim destinacijama: Borovec, Jahorina i Kranjska Gora, koje su joj ozbiljna konkurencija.

3. Hipoteze istraživanja

Glavna hipoteza ovog rada je da turistička destinacija Kopaonik, i pored nedovoljne primene koncepta marketing menadžmenta na svojoj teritoriji, ima lidersku poziciju i konkurentsku prednost u odnosu na druge turističke destinacije u regionu i da je po svojim sadržajima i sa ponudom kojom raspolaže najkompletnija, iako su neophodna nova ulaganja usmerena ka kreiranju novog imidža destinacije sa glamurom koji treba da zaživi. Pružanjem veće vrednosti stvara se mogućnost formiranja viših cena po kojima se mogu prodavati stvoreni proizvodi i usluge, a samim tim očekivati bolje poslovne rezultate i veći profit. Sve aktivnosti: pomoćne – infrastruktura, ljudski

resursi, razvoj tehnologije i nabavka, a i osnovne – interna logistika, smeštajni kapaciteti, usluge, spoljna logistika, marketing i prodaja i prodajne povlastice, utiču na stvaranje lanca vrednosti turističke destinacije, čija će ocena biti veća od konkurentskih destinacija: Borovec, Jahorina i Kranjska Gora. Sprovedenjem pomenutih aktivnosti, turisti će dobiti pretpostavljene usluge posetom turističkoj destinaciji Kopaonik, a koje se podrazumevaju pri kupovini aranžmana, dok će destinacija unaprediti poslovni uspeh. Mnogo lakše će biti sve sprovedeno i ostvareno uz aktivnu ulogu i pomoć države.

Na osnovu glavne hipoteze kreirali smo i **sekundarne hipoteze**:

- Svaki privredni subjekat na turističkoj destinaciji Kopaonik sa svojim lancem vrednosti doprinosi većem lancu aktivnosti i time stvara sistem vrednosti turističke destinacije Kopaonik.
- Partnerstvo privrednih subjekata turističke destinacije Kopaonik doprinosi većoj konkurentskoj prednosti iste i stvaranje novih i različitih aktivnosti koje će doprineti boljoj pozicioniranosti na regionalnom turističkom tržištu.

4. Metode istraživanja

Na osnovu dostupne stručneliterature, knjiga i svega pisanog iz sfere turizma, podataka prikupljenih na destinaciji, uz ciljna istraživanja na njoj i primenu dugogodišnjeg iskustva autora uz saradnju sa mentorom rada, koristiće se metode utemeljene na pomenutom.

Deduktivna metoda, od opšteg ka posebnom, uz sagledavanje turističke ponude Srbije u čijem je sastavu turistička destinacija Kopaonik, a potom i same destinacije sa svojom ponudom.

Komparativni metod je neizbežan i uz njega će se uraditi komparacija podataka koji će nam ukazati na kom mestu se nalazi turistička destinacija Kopaonik u okviru turističkog tržišta Srbije i u odnosu na konkurentske destinacije: Borovec, Jahorina i Kranjska Gora. Pomoći će nam da predvidimo dalje korake u razvoju same destinacije, bolje poslovne rezultate i profit.

Statistički metod biće korisćen za brojčano iznošenje podataka koji će biti relevantni za korisćenje hipoteze.

Primarno istraživanje – posmatranjem, anketiranjem i intervjuisanjem, će se koristiti za proučavanje pojava u internom i eksternom okruženju analiziranog lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik, koristeći se dugogodišnjim iskustvom autora u životu i radu na njoj. Istraživanje će se obaviti na uzorku od 200 ispitanika, a rezultate dobijene ovim istraživanjem, obradićemo statističko-matematičkim metodama.

Metoda sinteze će se koristiti u svrhu dobijanja zaključaka uz prethodne analize i deskripcije.

Imajući u vidu da se

Pošto osnovni metodološki principi društvenih nauka imaju osnovu zasnovanu na dijalektici, nameće se korišćenje **dijalektičke, sintetičke i verifikacione metode**. Međusobna povezanost i uslovljenost istraživanih pojava, sagledaće se dijalektičkom metodom, a za proveru hipoteza od kojih se pošlo u istraživanju koristiće se sintetička kao i verifikaciona metoda.

Razrada hipoteza i zaključivanje, neminovno je dakoristimo analitičko-sintetički i induktivno-deduktivni metod, a metodi izvođenja stavova i dokazivanje pojedinih činjenica izabrani su za verifikaciju (dokazivanje).

5. Struktura rada

Rad sadrži tri dela i trinaest poglavlja koja obuhvataju teoretska razmatranja primenom benčmarkinga i istraživanje.

- Prvi deo obuhvata uvodna razmatranja i teorijska objašnjenja o osnovnim odlikama savremenog međunarodnog turističkog tržišta sa osvrtom na ciljeve i pravce razvoja turizma u Srbiji. Ovaj deo rada se sastoji iz dva poglavlja.
- Drugi deo ovog rada se odnosi na turističku destinaciju Kopaonik: njen razvoj sa osnovnim karakteristikama i opisom lokacije sa glavnim privrednim subjektima na njoj, koji svojom delatnošću doprinose njenom razvoju. Deo se odnosi na upravljanje turističkom destinacijom Kopaonik primenom marketing menadžmenta zarad što boljeg pozicioniranja na savremenom turističkom tržištu i predviđanju njene budućnosti. Pomenuti deo rada se sastoji iz sedam poglavlja.
- Treći deo se odnosi na istraživanje i ima četiri poglavlja. Prvo poglavlje se odnosi na analizu lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik sa osvrtom na teorijske osnove samog lanca vrednosti jedne destinacije uz obradu njegovih primarnih i pomoćnih aktivnosti. Faktori i osnovne pretpostavke konkurentnosti turističke destinacije uz ocenu lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik, završava se prvo poglavlje ovog dela. Ostala poglavlja se odnose na analize lanaca vrednosti turističkih destinacija Borovec u Bugarskoj, Jahorine u Republici Srpskoj i Kranjskoj Gori u Sloveniji. Sagledaće se primarne i pomoćne aktivnosti, opisati lokacija, izneti faktori i osnovne pretpostavke konkurentnosti destinacija i oceniti njihovi lanci vrednosti. Na taj način će se uraditi komparacija turističke destinacije Kopaonik sa pomenutim turističkim destinacijama iz regiona.

I Deo

OSNOVNE ODLIKE SAVREMENOG TURISTIČKOG TRŽIŠTA

1 OBIM, DINAMIKA I STRUKTURA U MEĐUNARODNOM TURIZMU

Turizam, kao privredna delatnost i kao društvena, a i pored toga, ekonomska pojava, direktno je izložen neprestanim i snažnim promenama. Kontinuirani razvoj turističkog tržišta i rast turističkog prometa, dobili su neslućene razmere. Odlazak velikog broja posetilaca ka turističkim destinacijama, dovodi do pozitivnih poslovnih rezultata, ali i do nekih ekoloških, kulturnih i društvenih posledica, koje uslovljavaju potrebu za preispitivanjem, osnova savremenog razvoja turizma. Zbog tako brzog razvoja turizma, generalne promene društvenog poretka i društvene svesti, rezultat su savremenog različitog posmatranja turizma.

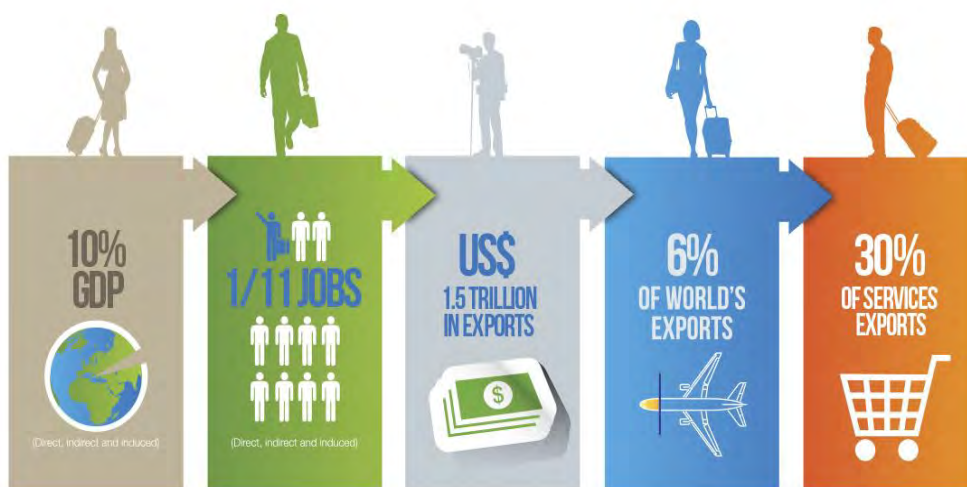
Vidne su promene karakteristika u delu turističke tražnje, u poslednjoj dekadi dvadesetog veka i prvoj dekadi dvadesetprvog veka.

U privredno najrazvijenijim zemljama se povećava kulturni, civilizacijski i intelektualni nivo stanovništva. Istovremeno, poboljšanje kvaliteta života, stvara se sve veća individualizacija i povećana tražnja za turističkim proizvodima, a i neotkrivenim – zelenim destinacijama. Zato se smatra da je realno predviđanje, da će tražnja za turističkim putovanjima biti u snažnom konkurentskom odnosu sa izborom da se slobodno vreme provede u mestu prebivališta¹.

Tako je turizam kao delatnost prvi poprimio globalne dimenzije, i postao opšti fenomen našeg doba. Gotovo sve zemlje sveta, u većem ili manjem obimu, paralelno razvijaju inostrani i domaći turizam. Njegova masovnost ne poznaje granice u prostoru i to je ujedno osnovna karakteristika turizma, uz veliki broj učesnika turističkih putovanja, pa po nekim procenama to je brojka koja dostiže i do četiri milijarde turista. Iz tog razloga turistička delatnost je po ekonomskim, sociološkim, psihološkim, političkim i drugim konotacijama izraziti fenomen, u odnosu na druge privredne grane. Kao dokaz nam je podatak da se u ekonomski najrazvijenijim zemljama sveta, u sektoru usluga, u kojem se nalazi i turizam kao privredna grana, zapošljava u proseku oko 65% od ukupnog broja zaposlenih ili svaki jedanaesti zaposleni u svetu radi u turizmu. Turizam učestvuje sa 10% u BDP (GDP), a ukupna potrošnja u turizmu se procenjuje na 1.500 milijardi USD.

¹Goran Stefanovic, Strategijsko repositioniranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

Slika 1 Prikaz ekonomskog značaja turizma od strane Svetske turističke organizacije u 2015.



Izvor: **Tourisam Highlights, 2015, UNWTO, Internet www.worldtourism.org**

Prikazom i sagledavanjem turističkog prometa i ostvarenih prihoda od turizma, vide se njegovi višestruki efekti i brojne uloge u međunarodnoj ekonomiji, a istovremeno posmatrano sa svih aspekata, dimenzije turističkog tržišta se neprekidno šire. Kroz obim izdataka za međunarodna putovanja, turizam se ostvaruje kao veoma značajan izvoznik i učesnik u međunarodnoj ekonomskoj razmeni. Prihodi od turizma dostižu 10% društvenog proizvoda sveta, zatim, više od 6% vrednosti ukupnog izvoza u svetu i preko 30% svetske trgovine uslugama². U privredno razvijenim zemaljama, uslužni sektor ima dominantnu poziciju u društvenom proizvodu i zaposlenosti, dok je u zemljama u razvoju - mediteranskim zemljama i drugim grupama, turistička kretanja su još povoljnija, odnosno donose veće efekte za njihove privrede.

Dve godine kasnije, tačnije u 2017. godini u turizmu kao privrednoj grani zaposleno je u proseku oko 71%, što je za 6% više nego 2015. godine, od ukupnog broja zaposlenih ili svaki deseti zaposleni u svetu radi u turizmu. Turizam i dalje učestvuje sa 10% u BDP (GDP) i ukupna potrošnja u turizmu za 2017. godinu se procenjuje na 1.400 milijardi, što je nešto manje nego 2015. Vrednost ukupnog izvoza u svetu je porasla za 1% i iznosila je u 2017. godini 7% i obuhvata 30% svetske trgovine³.

²Tourisam Highlights, 2015, UNWTO, Internet www.worldtourism.org

³ Tourisam Highlights, 2018, UNWTO Internet www.worldtourism.org

Slika 2 Prikaz ekonomskog značaja turizma od strane Svetske turističke organizacije u 2017.



Izvor: **Tourism Highlights, 2018, UNWTOInternet** www.worldtourism.org

Praćenjem stope rasta na grafikonu 1, turizam u svetu od 2007. godine pa do 2017. godine, pokazuje stalnu tendenciju rasta, osim 2009. godine, kada se osećaju posledice svetske ekonomske krize koja je započela 2008. Obuhvaćeni period razvoja međunarodnog turizma je pokazatelj razvoje svetske privrede, životnog standarda stanovništva, realnog rasta plata i slobodnog vremena, što su i preduslovi za rast turističkog prometa⁴. Povoljan rast je sve do 2008. godine, sa stopom rasta od 4,7% i prihoda od međunatornog turizma 11,8% izraženo u US dolarima, kada nastupa ekonomska kriza, što rezultira padom od 37 miliona turista, odnosno 3,98% u 2009. godini. Međunarodni turizam izlazi iz krize 2010. godine sa povećanjem broja turista od 59 miliona, odnosno 6,6% u odnosu na prethodnu godinu i 22 miliona, odnosno 2,4% u odnosu na 2008. godinu⁵. Oporavak turizma je bio duplo brži u 2010. godini nego oporavak BDP-anakon ekonomske krize u 2008. i 2009. godini, da bi povoljna tendencija rasta nastavljena 2011. i 2012. godine, iako su privredne aktivnosti u svetu bile i dalje u stagnaciji. Broj turista u 2016. u odnosu na prethodnu godinu je bio veći za 46 miliona, a 17/16 broj je bio za skoro duplo veći, odnosno za 83 miliona dolazaka ili 93,7%.

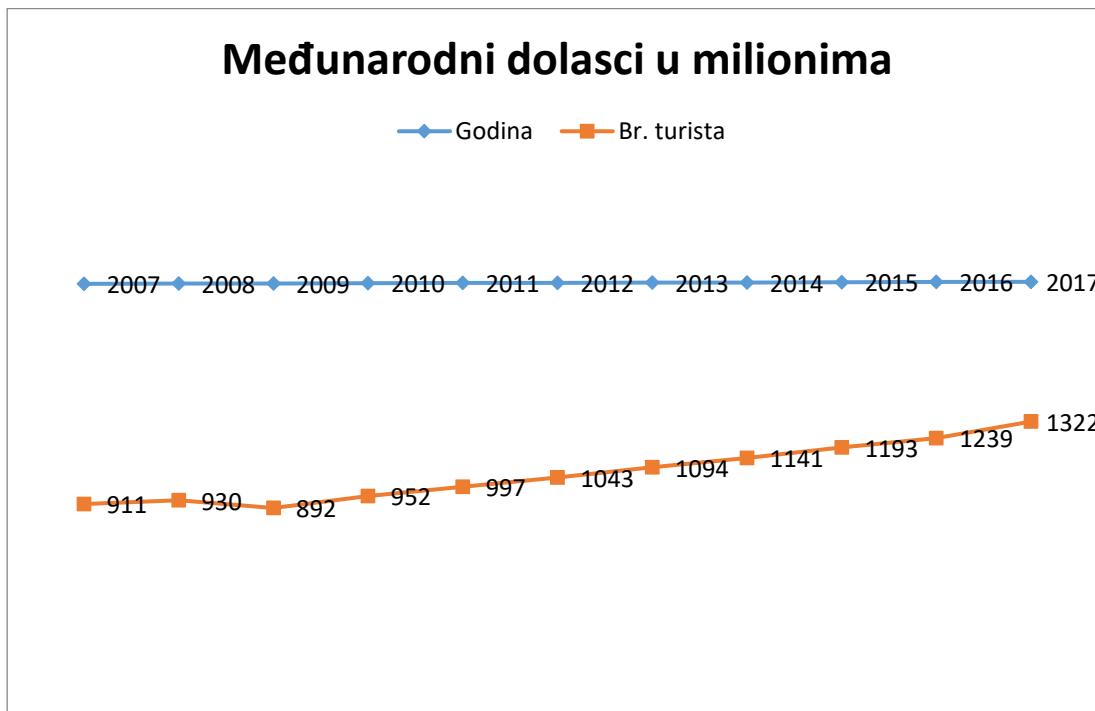
Do promena dolazi i po regionima u svetu, Evropa i Amerika beleže stagnaciju, a do ubrzanog razvoja dolazi u Istočnoj Aziji i Pacifiku⁶.

⁴Unković S., Zečević B. – Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet Beograd, 2008. godina

⁵Isto

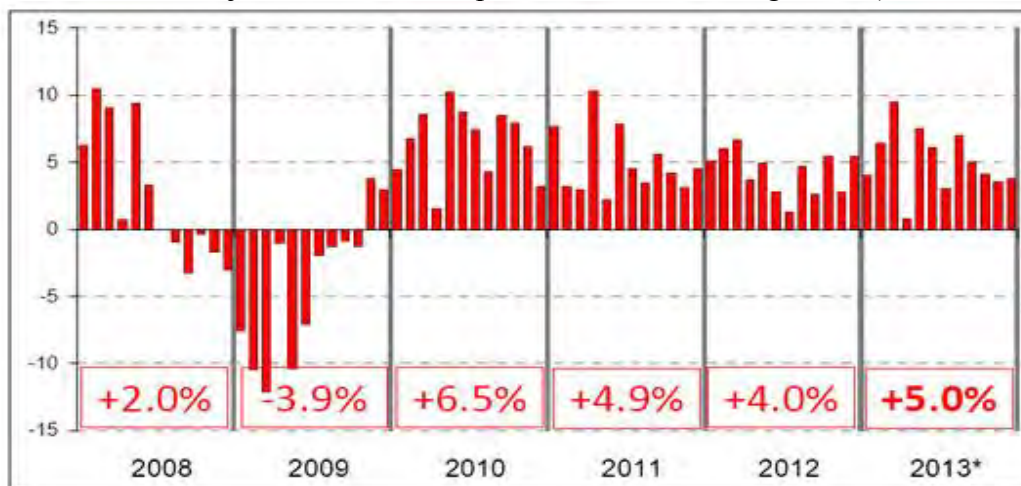
⁶Unković S., Zečević B. – Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet Beograd, 2015.

Grafikon 1 Razvoj turizma u svetu u periodu 2007. – 2017. godine⁷ (u milionima)



Izvor: Tourism Highlights, 2018, UNWTO

Grafikon 2 Razvoj turizma u svetu u periodu 2008. – 2013. godine⁸ (u milionima)



Izvor: Tourism Highlights, 2015, UNWTO, Internet www.worldtourism.org

⁷UNWTO World Tourism Barometer 2018.

⁸UNWTO World Tourism Barometer 2015.

Na grafikonu 2, se vidi efekat početka ekonomske krize u 2009. godini, da bi od 2010. godine broj turista u međunarodnom turizmu počeo da raste, tako da je 2011. godine rast iznosio 4,9%, 2012. godine 4%, a 2013. godine 5%. Obavezno se mora spomenuti 2012. godina, jer je u njoj ostvaren milijarditi turista, a cela godina međunarodnog turizma je ostvarila 1.041 milion turista .

“Danas želimo dobrodošlicu simboličkom milijarditom turistu. Korake koje preduzimate imaju odjeka. To je naša poruka milijardi turista. Pravi odabir i akcije svakog turista predstavljaju šansu za pravedniju budućnost, s višim stepenom uključenosti i održivosti“, izjavio je generalni sekretar Svetske Turističke Organizacije (UNWTO) Taleb D. Rifai⁹.

Pozivajući se na pozitivne efekte, makar i najmanje akcije, koja bi se pomnožila s milijardu, Svetska turistička organizacija (UNWTO) je lansirala kampanju „**Milijarda turista – milijarda mogućnosti**“, kako bi proslavili ovu prekretnicu, pokazujući turistima da poštovanjem lokalne kulture, očuvanjem baštine ili kupovinom lokalnih proizvoda na svojim putovanjima, mogu znatno promeniti stanje dela sveta u kome borave. Šansa za sve privredne i neprivredne delatnosti zemlje domaćina koje se bave prodajom roba i usluga stranim posetiocima, jeste istovremeno i prilika da se uključe oko asortimana turističke ponude u konkurentnoj destinaciji, odnosno oblasti. Nevidljivim izvozom, sa visokim neto deviznim efektima, koji se realizuje kroz izvoz preko turizma kao privredne grane, uz pomoć brojnih delatnosti sa finalnim proizvodima i uslugama, ostvaruje se pozitivan uticaj na platni bilans zemlje.

Da međunarodni turizam doživljava konstantni rast, dokaz je 83 miliona turista više u 2017. godini u odnosu na 2016. godinu i 430 miliona turista više u 2017. godini u odnosu na 2009. godinu, jer se te godine osetio prvi efekat početka ekonomske krize 2008. Još jedan dokaz da se svake godine uloga svetskog turizma povećavala u ukupnim kretanjima, kako društvenim tako i privrednim. Svemu ovome treba dodati učinak ostvaren u međunarodnom turističkom prometu, na osnovu koga će se sagledati koliki je današnji učinak turizma i koliko će u budućnosti biti važna privredna grana u svetu. Brzo menjanje strukturnih odlika turističkog tržišta, ukazivanjem brojnih autora¹⁰ i da se turizam nalazi na prekretnici razvoja, kojom se otvaraju potpuno nove tendencije - kulturni turizam, kraći a češći odmori u delovima itd. Sa marketinškog aspekta, turizam se nalazi u fazi zrelosti, sa karakteristikama zasićenog tržišta zbog trenutnog načinima zadovoljavanja potreba turista. Ovo je faza koja je rezultat prolaženja turizma kroz procese:

- uvođenja - epoha turizma "privilegovanih klasa" i
- rasta – epoha velikih kapitalnih ulaganja u turistički razvoj što je rezultat višestruko povećanje turističkog prometa.

Faza zrelosti, u kojoj se trenutno nalazi turizam, poseduje osnovne karakteristike turističkog tržišta- masovnost i velika konkurentnost. Najbitnije su osnovne promene, koje ga čine veoma turbulentnim, uz uticaje iz okruženja i odnose se na podizanje svesti za očuvanjem prostora kao osnove za njegov razvoj¹¹. Turizam neprestano traži i nalazi nove prostore zarad zadovoljenja potreba posetilaca, neotkrivene “zelene” destinacije.

⁹Taleb D. Rifai | World Tourism Organization UNWTO, Madrid, 13.12.2012.

¹⁰Vukonić, B., Turizam i razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1987, str. 149-158.

¹¹ Maksin M., Turizam i prostor, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012. godina

Slika 3 2017. godina - međunarodni broj turista i prihodi od turizma – svet: 1.323 miliona dolazaka, 1.225 milijardi USD prihoda



Izvor: Tourism Highlights, 2018, UNWTO, Internet www.worldtourism.org¹²

Međunarodni turistički promet, je u neprestanom rastu, posmatrano po obimu i dinamici. Tako na primer, u 2015. godini prema podacima Svetske turističke organizacije, porast turizma na globalnom nivou iznosio je 4,4% u odnosu na 2014. godinu, pri čemu se procenjuje da je 1.184 miliona turista napuštalo svoju domovinu i odlazilo na neko mesto u inostranstvu. To je brojka za 50 miliona turista više nego prethodne godine. U 2018. godini rast je bio 6%, odnosno 1,4 milijarde turista. Prethodna godina 2017. je imala rast od 7% u odnosu na prethodnu.

Navike turista se menjaju iz godine u godinu. Tako je najveći porast od 21 milion zabeležen u broju turista koji su posetili Evropu, zatim Aziju i Pacifik 14 miliona više nego prethodne godine, gde je premašena Amerika koja je ostvarila rast od 10 miliona turista. Porast je imao Bliski Istok od 4 miliona turista u odnosu na 2014. godinu, dok je jedino region Afrike ostvario pad od 3 miliona turista u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu.

“Održivost rasta međunarodnog turizma – je veoma pozitivna vest za sve, jer kao delatnost sve više doprinosi otvaranju novih radnih mesta, promovisanju trgovine i investicija, razvoju infrastrukture i stimulisanje sveobuhvatnog ekonomskog rasta. Ovo je posebno izraženo u poslednjih nekoliko godina kada je turizam imao presudnu ulogu u pružanju podrške ekonomskom oporavku mnogim zemljama i na stvaranju novih radnih mesta¹³, rekao je Taleb Rifai.“

¹²UNWTO World Tourism Barometer 2015

¹³Taleb D. Rifai | World Tourism Organization UNWTO, Pariz, 29.10.2015.

Tabela 1 Turistički promet po regionima 2017. godina

Region	Milioni	Procenti
Svet	1.323	7
Evropa	671	51
Amerika	207	16
Azija i Pacifik	324	24
Afrika	63	5
Bliski istok	58	4

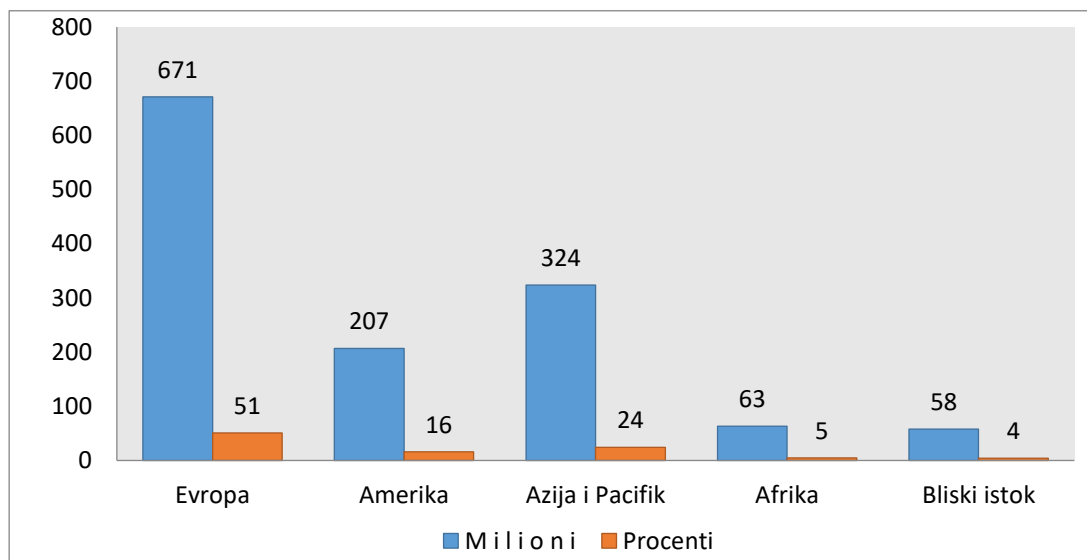
Izvor: UNWTO, *Tourism Highlights, 2018*¹⁴.

Udelom u međunarodnom turizmu u svetu u 2018. godini, vodeća mesta zauzimaju tri glavna regiona: Evropa, Azija i Pacifik i Amerika. Ova tri regiona zajedno su ostvarila 91% od ukupnog svetskog turističkog prometa, a u odnosu na 2000. godinu beleže pad od 1,6%¹⁵.

Region Evrope u okviru međunarodnog turizma zauzima prvo mesto sa 51% učešća u turističkom prometu, ali beleži pad od 1950. godine kada je imao 67%, a 2000. godine 57,1% pa i pored konstantnog pada ima primarno mesto u međunarodnom turizmu.

Drugi region po značaju je Azija i Pacifik koji je u 2015. godini učestvovao sa 23% u ukupnom turističkom prometu, da bi u 2018. to bilo za procenat više, odnosno 24%. Isti region je 1950. godine imao skromno učešće u svetskom turizmu sa svega 0,7%, da bi 2000. godine dostigao 15,9% učešća u međunarodnom turističkom prometu.

Grafikon 3 Turistički promet po regionima 2017. godina¹⁶



Izvor: UNWTO, *Tourism Highlights, 2018*.

Region Amerike je na trećem mestu sa 16% u turističkom prometu. Ako se gleda 1950. godina kada je imao značajniju ulogu sa 29,6%, a 2000. godine 18,6%, beleži se

¹⁴Tabela 1 na osnovu slike 6.

¹⁵Unković S., Zečević B. – *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet Beograd, 2015.

¹⁶Slika 7 sopstveni proračun na osnovu tabele 1

pad turističkog prometa i tadašnje drugo mesto ustupa regionu Azije i Pacifika, a on pada na treće mesto.

Region Afrike je imao skromnih 5% učešća u međunarodnom turističkom prometu, što je 3% pada u odnosu na prethodnu godinu. Ako se posmatra 1950. godina kada je imao 2,1%, i 2000. godine 4%, beleži se skroman rast turističkog prometa.

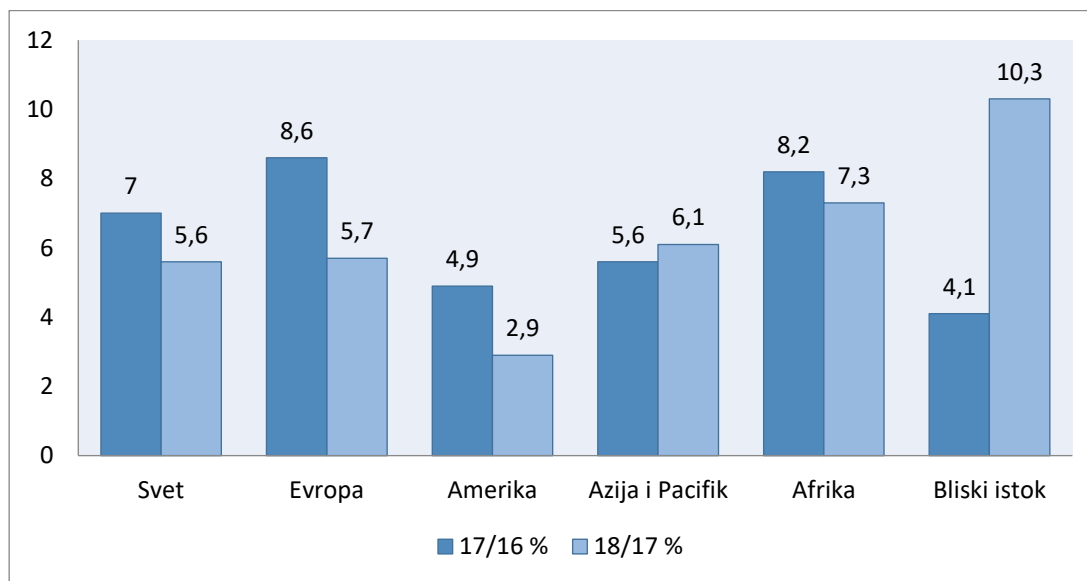
Bliski istok beleži takođe skromno učešće sa 4% u međunarodnom turizmu. U 1950. godini je bilo 0,8%, 2000. godine 3,5%¹⁷.

Tabela 2 Svet i procentualno učešće regiona u svetskom turizmu 2017. i 2018. godine

Region	17/16 %	18/17 %
Svet	7	5,6
Evropa	8,6	5,7
Amerika	4,9	2,9
Azija i Pacifik	5,6	6,1
Afrika	8,2	7,3
Bliski istok	4,1	10,3

Izvor: UNWTO, *Tourism Highlights*, 2019¹⁸.

Grafikon 4 Svet i procentualno učešće regiona u svetskom turizmu 2017. i 2018. godine¹⁹



Izvor: UNWTO, *Tourism Highlights*, 2019.

Svetski turistički promet je u neprestanom menjanju sa svojim učešćem, posmatrajući sa aspekta međunarodnog turizma svaki region za sebe. Svet je, u 2017. godini, prema podacima uzetih od Svetske turističke organizacije, imao rast koji je iznosio 7% u odnosu na 2016. godinu, da bi u 2018. godini bio pad za 1,4% u odnosu na 2017. godinu, odnosno ukupan rast je bio 5,6%. Evropa takođe beleži pad u 2018. u odnosu

¹⁷Unković S., Zečević B. – *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet Beograd, 2008., 2013.

¹⁸Izvor: UNWTO, *Tourism Highlights*, 2019.

¹⁹Slika 8 sopstveni proračun na osnovu tabele 2

na prethodnu godinu za 2,9%, pa je rast iskazan sa 5,7%, a u 2017. godini rast je bio 8,6% u odnosu na 2016. godinu. Amerika je ostvarila rast u 2017. godini 4,9%, a naredne 2,9% u odnosu na prethodnu godinu. Region Azije i Pacifika u 2018. godini ostvaruje rast u odnosu na prethodnu godinu u visini 6,1%, što je više za 0,5% i drugi region sa rastom u 2018. godini je Bliski Istok sa 10,3% što čini više 6,2% u odnosu na prethodnu godinu, kada je bilo 4,1% i to je najveći skok na godišnjem nivou u odnosu na ostale regione u svetu.











Zemlje poput SAD, Španije, Turske i Meksika beleže konstantan rast u broju stranih posetilaca.

Italija, Nemačka, Velika Britanija i Rusija u periodu od 1995. godine pa do 2014. godine, imaju sličnu stopu rasta, a u 2017. godini se menja redosled u tabeli po posećenosti (tabela 3), gde je Francuska i dalje lider po broju turista, a na mesto Rusije se pojavljuje Tajland. Privredno jake zemlje su jaki emitivni i receptivni regioni. Turizam u takvim zemljama veoma lako i brzo izlazi iz ekonomskih kriza. Tendencija turističkog rasta pojedinih zemalja usklađene su sa razvojem regiona kojima pripadaju i kod njih nema bitnijih odstupanja iz godine u godinu.

Najposećenijih 10 zemalja kaoturističke destinacije u 2018. godini je prikazano u tabeli 3. Prema podacima UNWTO u 2017. godini najveći broj turista beleži Francuska sa blizu 87 miliona turista, a na drugom mestu je Španija sa 82 miliona turista. Slede SAD sa blizu 76 miliona posetilaca i to je destinacija koja svojim prostranstvom i resursima privlači svake godine veliki broj turista. Kina je na četvrtom mestu sa 60,7 miliona turista, a posle nje je Italija sa 58,3 miliona. Meksiko je na šestom mestu sa 39,3 , a zatim Velika Britanija sa 37,7 miliona turista. Sliča broj posetilaca imaju Turska 37,6 i Nemačka 37,5 miliona turista koja zauzima deveto mesto. Na desetom mestu top destinacija sveta je Tajland sa 35,4 miliona posetilaca.

Osim toga, u top deset svetskih destinacija šest zemalja je iz Evrope, dve zemlje sa američkog kontinenta i dve zemlja iz Azije. Po tome se vidi da je Evropa i dalje lider svetskog turizma, pa je Evropu u 2017. godini posetilo 674,4 miliona turista ili 51% ukupnog međunarodnog broja turista, a u istoj godini Evropa beleži rast turizma od 8,6% .

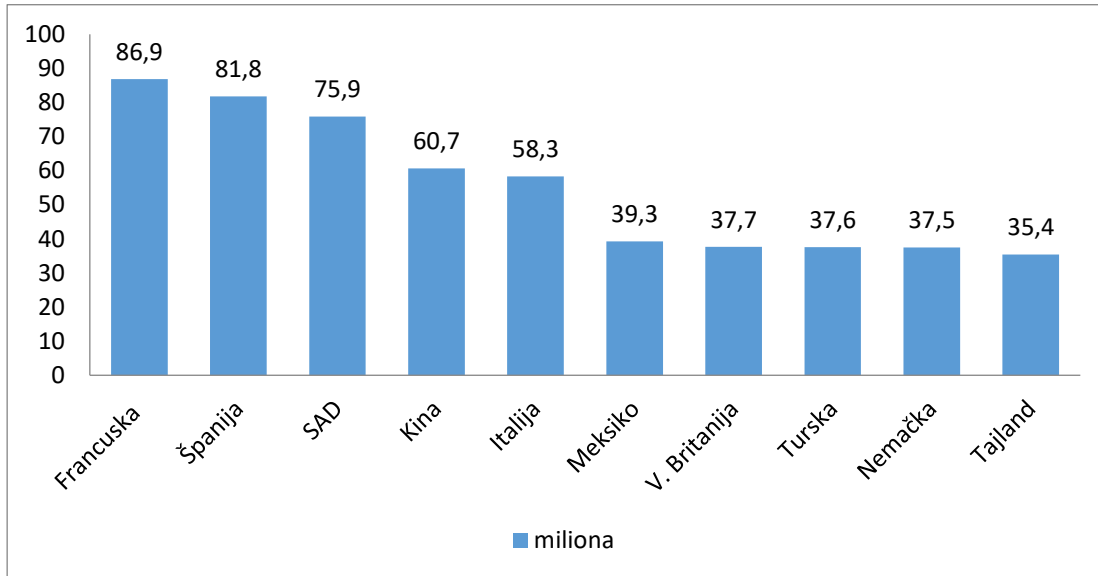
Tabela 3 Glavne turističke destinacije sveta u 2017. godini

Rbr	Zemlja	Regionu svetu	Broj turista 2017.u milionima
1	 Francuska	Evropa	86,9
2	 Španija	Evropa	81,8
3	 USA	Severna Amerika	75,9
4	 Kina	Azija	60,7
5	 Italija	Evropa	58,3
6	 Meksiko	Severna Amerika	39,3
7	 V. Britanija	Evropa	37,7
8	 Turska	Evropa	37,6
9	 Nemačka	Evropa	37,5
10	 Tajland	Azija	35,4

Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2018.

Prikazani rezultati za deset zemalja u tabeli 3, koje su rangirane, govori da su one ujedno i najznačajnije zemlje u svetu po turističkom prometu i daju najveći doprinos sve boljim rezultatima u međunarodnom turizmu.

Grafikon 5 Glavne turističke destinacije u svetu u 2017. godini²⁰



Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2018.

Tabela 4 Svetske turističke destinacije – gradovi u 2017. godini²¹

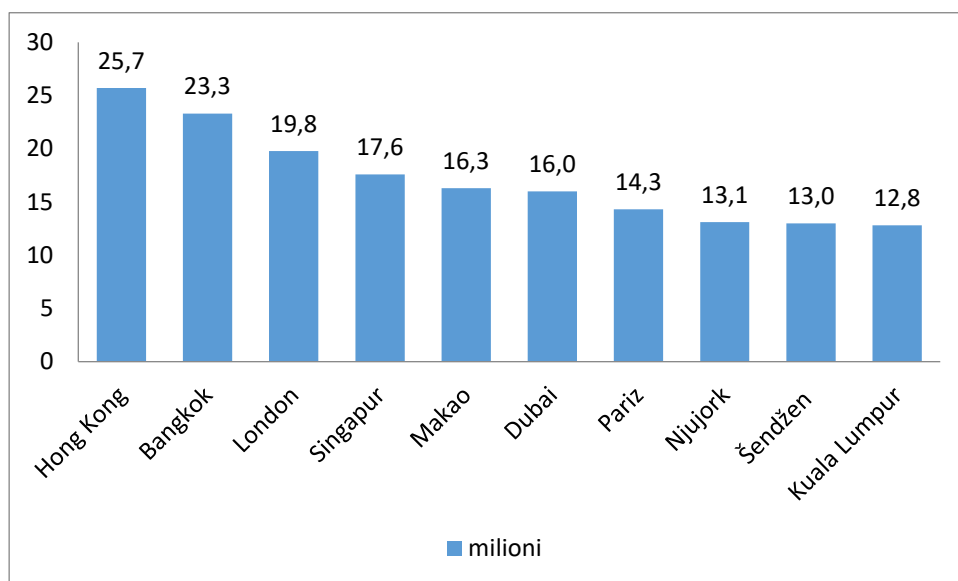
Grad	milioni
Hong Kong	25,7
Bangkok	23,3
London	19,8
Singapur	17,6
Makao	16,3
Dubai	16,0
Pariz	14,3
Njujork	13,1
Šendžen	13,0
Kuala Lumpur	12,8

Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2018.

²⁰Grafikon na osnovu tabele 3., sopstveni proračun

²¹UNWTO World Tourism Barometer 2018.

Grafikon 6 Svetske turističke destinacije – gradovi u 2017. godini²²



Izvor: UNWTO, *Tourism Highlights*, 2018.

Prateći broj međunarodnih posetilaca u 2017. godini, što se tiče gradova (tabela 4), primat drži Hong Kong sa 25,7 miliona i privlači ih svojom arhitekturom, šoping centrima i zabavom, a zatim sledi Bangkok koji je posetilo 23,3 miliona turista. Njegovi nukleusi su plutajuće pijace i mnoštvo raskošnih i živopisnih hramova. Na trećem mestu je London sa 19,8 miliona turista i brojnim znamenitostima, a iza njega je još jedan azijski grad - Singapur koji je posetilo 17,6 miliona turista, a privukla ih je hrana na tezgama u celoj jednoj ulici i dobila je Mišelinovu zvezdicu, zatim najveći bazen na svetu koji je smešten na krovu zgrade i još mnogo toga. Makao u Kini je na petom mestu sa 16,3 miliona, a iza njega sa skoro istim brojem je Dubai koji je posetilo 16 miliona. Pariz je sa približno 2 miliona manje posetilaca, odnosno bilo je 14,3 miliona turista i to je glavni grad Francuske - najposećenije zemlje sveta. Poznat je po reci Seni i nazivima "grad ljubavi" i "grad svetlosti". Njujork sa 13,1 i Šendžen sa 13 miliona, gotovo da imaju identičan broj posetilaca. Njujork je najveći grad u USA sa brojnim šoping centrima i kulturnim znamenitostima. Kuala Lumpur u Maleziji je na 10. mestu po poseti sa 12,8 miliona turista, što i nije veliki zaostatak posmatrajući prethodna dva svetska centra. Grad je pun modernih oiblakodera, poznatih hramova i generalno je modernog dizajna. Pomenutih deset gradova kao najposećenije svetske turističke destinacije ukupno je posetilo 171,9 miliona turista. Iz priloženog se vidi da se koncentracija od vodećih deset gradova po poseti u svetu šest nalazi u dominantnom regionu – Azija i Pacifik. Ovaj region je ostvario 63% od ukupnog broja poseta pomenutih gradskih destinacija, odnosno 108,7 miliona.

²²Grafikon na osnovu tabele 4., sopstveni proračun

1.1 Karakteristike, specifičnost i razvoj međunarodnog turizma

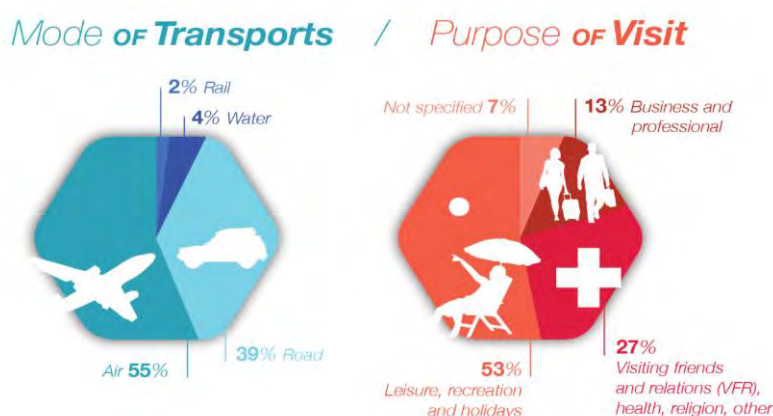
Međunarodni turizam je poprimito dinamičan razvoj, dobio na rastu turističkog prometa i potrošnji turista, pa je sve ticalo da turistička privreda postane jedna od vodećih privrednih grana u svetu. Turizam u svetskoj privredi, prema podacima World Tourism Organisation (UNWTO), u današnje vreme se odlikuje sa sledećim karakteristikama²³ Rast svetske ekonomije i specijalnih događaja omogućava stalni rast svetskog turizma, Sve veći primat ima aviosaobraćaj u ukupnom broju prevezenih turista i predviđa se da će u 2030. godini imati oko 60% učešća, dok će ostali vidovi transporta rasti manjom stopom,

Evropa je ostvarila 51% međunarodnih dolazaka turista, odnosno 671 miliona dolazaka, odnosno 8,6% više dolazaka nego u 2016. godini,

I ostali regioni su zabeležili rast broja turista u 2017. godini u odnosu na 2016.,

Ukupni dolasci ostvarili su 1.332 milijardi dolara u 2017. godini, što je prosek potrošnje po turisti iznosio 1.000 US dolara u 2017²⁴.

Grafikon 7 Svetske turističke destinacije – vidovi transporta i razlozi poseta u 2017. godini



Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2018.

Turistički promet u 2017. godini najviše se odvijao avio prevozom i to sa 55% učešća, a putnički saobraćaj je sa 39% drugi po značaju vid prevoza. Vodni transport je učestvovao sa skromnih 4% i železnički sa svega 2% u ukupnom broju prevezenih turista. Rekreacija i odmor su bili najveći razlog turističkih putovanja u 2017. godini i to sa 53%, a poseta prijateljima, zdravstveni turizam i verska putovanja su bili razlog putovanja 27% posetiocima destinacija. Poslovna putovanja su bila 13% i neodređeno je bilo 7%.

²³World Tourism Organization (WTO); Tourism Highlights 2019.

²⁴Sopstveni proračun na osnovu slike 12. i slike 7.

Slika 4 Svetske turističke destinacije – dolasci i međunarodni promet od turizma u 2017. godini (mlrd USA \$)



Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2018.

Grafikon 8 Međunarodna turistička potrošnja (u milijardama USA \$) u 2017. godini po regionima u procentima



Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2018.

Na slici 5 i grafikonu 10 se vidi koji su regioni u svetu najjači po raspodeli prihoda od međunarodnog turizma. Region Evrope je lider u tome, tako je u 2017. godini ostvaren prihod od 512 milijardi dolara ili 38% ukupnog svetskog prihoda, ali je u odnosu na 2015. godinu manje za 3%. Slede Azija i Pacifik sa 390 milijardi dolara, odnosno 29%, pa na trećem mestu region Amerike sa 24% ili 326 milijardi dolara učešća. Srednji Istok ima 5% učešća i ostvarenih 68, a region Afrike 38 milijardi dolara ili 3% od

ukupnog prihoda u međunarodnom turističkom prometu²⁵. Zanimljiv je pokazatelj što se tiče zemalja u svetu koje su najveći potrošači. Prikazanih deset zemalja imaju najveći uticaj na razvoj međunarodnog turizma. Ovo je ujedno pokazatelj koje su privredno najrazvijenije zemlje u svetu. Najveće iznenađenje je Kina koja je imala veliki rast privrede, što se odrazilo na putovanja njenog stanovništva u svetu, i veliki skok u potrošnji.

Kina je kao zemlja u razvoju 2000. godine bila na sedmom mestu po izvorima tražnje sa 13,1 milijardom potrošnje, a 2010. godine na trećem mestu, (odmah ispod Nemačke koja je imala potrošnju od 78,1 milijardi dolara i SAD sa 75,5 milijardi dolara turističke potrošnje) sa 54,9 milijardi dolara turističke potrošnje²⁶. SAD su 2000. godine bile na prvom mestu po turističkoj tražnji sa potrošnjom od 64,5 milijardi dolara, da bi 2010. godine spale na drugo mesto sa 75,5 milijardi dolara potrošnje, gde su i 2014. godine sa 112 milijardi dolara turističke tražnje, sa rastom od 7% u odnosu na prethodnu godinu. Treća značajna zemlja je Nemačka sa 92 milijarde US dolara turističke potrošnje u 2014. godini i rastom od skromnih 1% u odnosu na prethodnu godinu. Ona je bila i 2000. godine izvor tražnje sa 47,6 milijardi dolara zauzevši drugo mesto na svetskoj rang listi, da bi 2010. godine izbila na prvo mesto sa 78,1 milijardu US dolara potrošnje svojih stanovnika u međunarodnom turizmu.

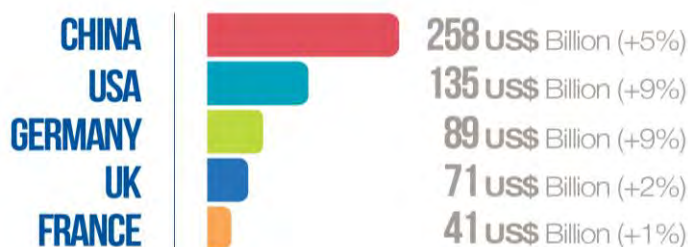
Iz navedenog se izvlači zaključak da su zemlje sa nekada slabije razvijenom privredom postale značajni izvori turističke tražnje u svetu i da se u budućnosti može računati na njih kao pokretače u razvoju međunarodnog turizma. Privredno jake zemlje su emitivni centri poslovnih ljudi, tako da su potencijal za razvoj poslovnog turizma u zemljama receptorima. U poslednjih pet godina pored Kine i Rusije, značajan uticaj imaju Brazil i Indija na razvoj međunarodnog turizma.

Pojavom Kineza na svetskom turističkom tržištu u smislu rasta tražnje, rezultiralo je zapošljavanjem radnika sa znanjem kineskog jezika, a ista je situacija i sa ruskim jezikom. Još jedan u nizu dokaza, koliki je pozitivan efekat turizma na stopu zaposlenosti stanovništva.

Grafikon 9 Turistička potrošnja za putovanje u inostranstvo u milijardama dolara u 2017. godini



WORLD'S TOP TOURISM SPENDERS 2017



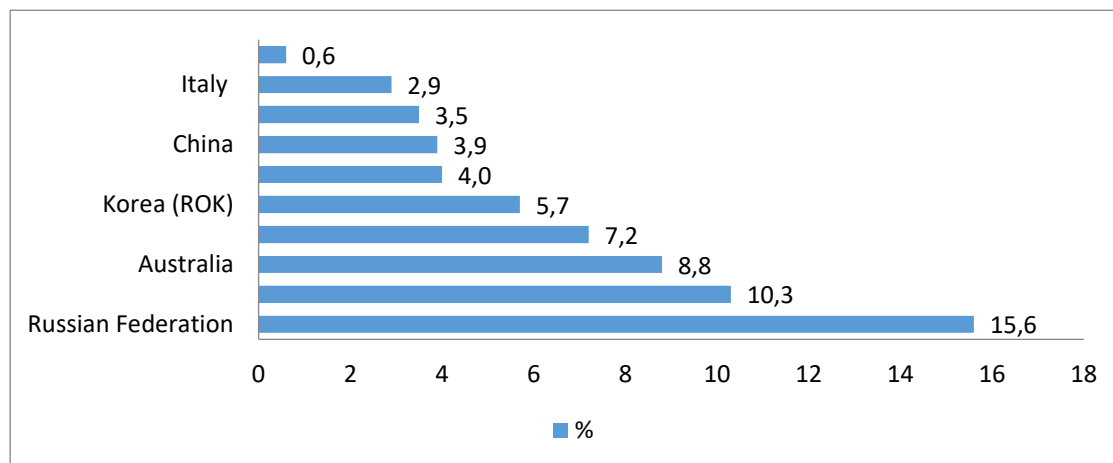
Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2018.

²⁵UNWTO, Tourism Highlights, 2018.

²⁶Unković S., Zečević B. – Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet Beograd, 2008., 2013.

Posmatrajući 2017. godinu (grafikon 13) i dalje po potrošnji su kineski turisti na prvom mestu sa 258 milijardi dolara i 5% više u odnosu na prethodnu godinu. Sve do petog mesta pozicije su nepromenjene, slede SAD, Nemačka i Velika Britanija, da bi na petom mestu umesto Rusije u 2015. godina došla Francuska.

Grafikon 10 Prvih 10 svetskih potrošača u 2018. godini²⁷



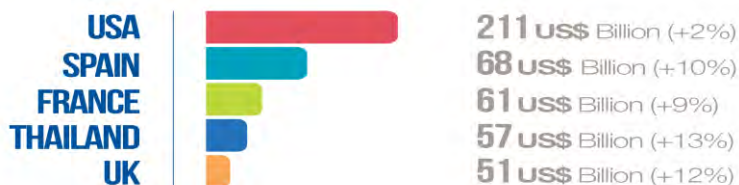
Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2019.

Velike promene su vidljive u 2018. godini, ruski turisti su najveći potrošači sa 15,6% na svetskom nivou, slede Francuska, Australija, SAD, Koreja, Kanada i Kina na sedmom mestu, a dugo je bila lider među potrošačima u svetskom turizmu. Takođe, među njima se po prvi put pojavljuju Australija i Južna Koreja, a velika Britanija i Nemačka su pale ma osmo, odnosno deseto mesto po potrošnji pri putovanju. Najveću zaradu od turizma (grafikon 15), su imale SAD 211 milijardi dolara, pa daleko na drugom mestu Španija 68 milijardi dolara, a potom slično njoj, Francuska 61, Tajland 57 i Velika Britanija 51 milijardu dolara. Najveći rast u odnosu na prethodnu 2016. godinu je ostvario Tajland 13%, pa Velika Britanija 12%.

Grafikon 11 Prvih pet zemalja sveta po zaradi od turizma u 2017. godini



WORLD'S TOP TOURISM EARNERS 2017



Source: © UNWTO Tourism Highlights 2018 - World Tourism Organization (UNWTO), August 2018

Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2019.

²⁷UNWTO, Tourism Highlights, 2019.

Predviđanja Svetske Turističke Organizacije

Na raznim nivoima su rađena istraživanja, a posebno su značajna istraživanja Svetske Turističke Organizacije (UNWTO) koja ukazuju da se i u narednom periodu može očekivati nastavak pozitivne razvojne tendencije međunarodnog turizma. Prognoze za svet su sa stopom rasta 3,5% - 4,5%. Evropa je u istom rasponu, dok za regione Amerike i Azije sa Pacifikom se predviđa rast od 4% do 5% međunarodnog turističkog prometa. Srednji Istok i Afrika (imala je pad od 3,3% u 2015. godini), bi imali predviđeni rast od 2% do 5%. Ovako veliki raspon u odnosu na ostale regione je zbog političke nestabilnosti u ovim delovima sveta i kriza koje su još uvek prisutne. Takođe se mogu očekivati i promene na polju regionalne strukture, u predviđanjima do 2020. godine (grafikon 16), u smislu smanjenja učešća Evrope i regiona Amerike, anajveći rast bi ostvarili regioni Južne Azije i Srednjeg Istoka, a za njima Afrika i Istočna Azija i Pacifik. Takođe se predviđa da će biti manje posećene primorske destinacije, a više planinska mesta i gradovi²⁸. Predviđa se da bi broj turista u međunarodnom turizmu 2020. godine dostigao 1,6 milijardi ili tačnije 1.561 milion turista²⁹, što znači isto toliko i mogućnosti, kako je rekao Generalni sekretar Svetske Turističke Organizacije Taleb Rifai.

Tabela 5 Predviđanja za razvoj međunarodnog turizma po regionima do 2020. godine³⁰

Region	u milionima			u %
	1995	2010	2020	2020
Svet	565	1,006	1,561	100
Afrika	20	47	77	5
Amerika	109	190	282	18.1
Istočna Azija i Pacifik	81	195	397	25.4
Evropa	338	527	717	45.9
Srednji Istok	12	36	69	4.4
Južna Azija	4	11	19	1.2

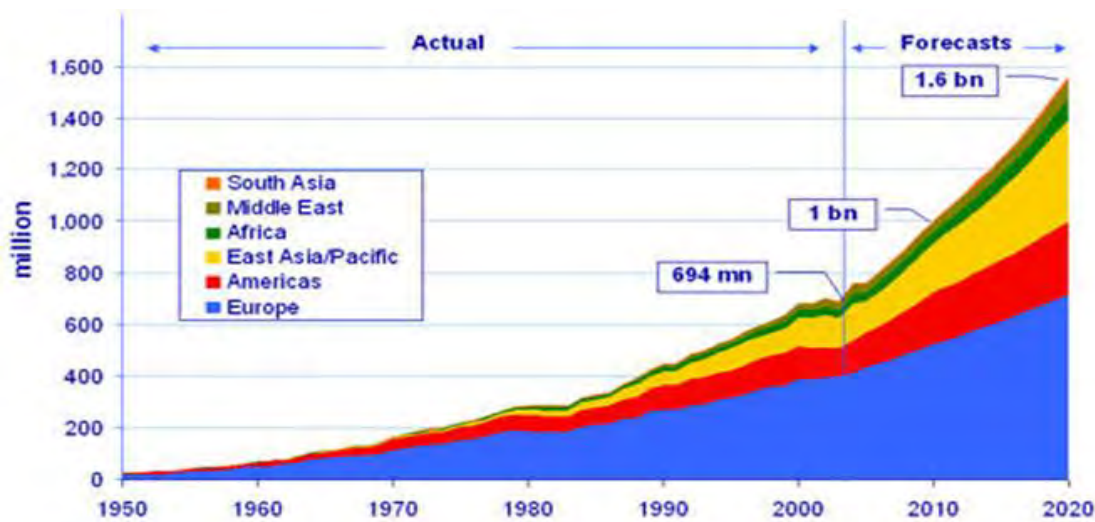
Izvor: UNWTO World Tourism Barometer 2015.

²⁸Unković S., Zečević B. – Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet Beograd, 2008., 2013.

²⁹ WTO: Europe-Tourism 2020 Vision, Madrid, 2001, i Unković S., Zečević B. – Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet Beograd, 2008.

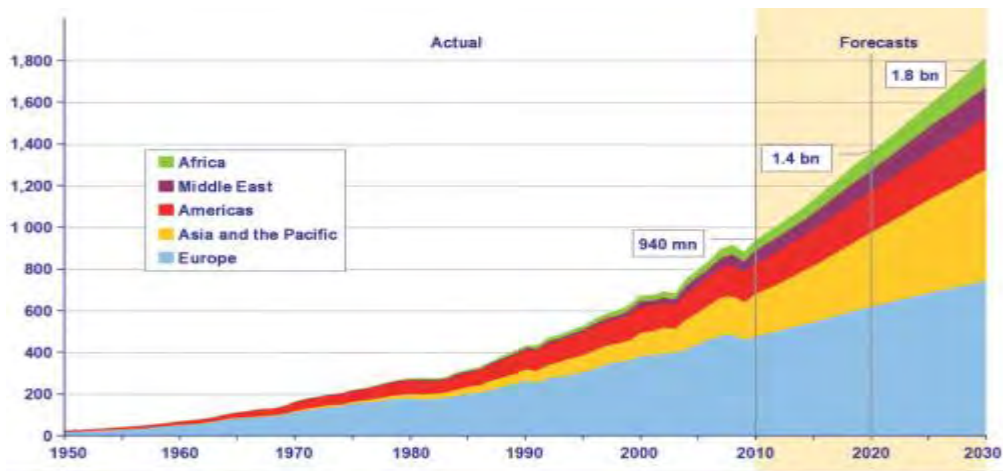
³⁰Sopstvena izrada na osnovu izvora 30 i UNWTO World Tourism Barometer 2015.

Grafikon 12 Regionalna struktura međunarodnog turizma sa predviđanjima do 2020. godine



Izvor: UNWTO World Tourism Barometer 2015.

Grafikon 13 Regionalna struktura međunarodnog turizma sa predviđanjima do 2030. godine



Izvor: UNWTO World Tourism Barometer 2018.

Svetska turistička organizacija je 2012. godine usvojila zvanični dokument pod nazivom Tourism Towards 2030 – Global Overview koji predstavlja kao dokument osnovu za sagledavanje i predviđanje daljeg razvoja međunarodnog turizma do 2030. godine³¹. Pretpostavke su, da će se intenzitet rasta međunarodnog turizma, koji se odnosi na promete i prihode, biti brži od intenziteta rasta društvenog proizvoda u svetu i da će rast domaćeg turizma pratiti rast društvenog proizvoda.

Najvažnije karakteristike prognoziranog razvoja svetskog turizma bi bile³²:

³¹Unković S., Bujković R. i Zarić S. – Poslovni događaji u funkciji razvoja turizma, Artprint, Novi Sad, 2014

³²Goran Stefanovic, Strategijsko repositioniranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

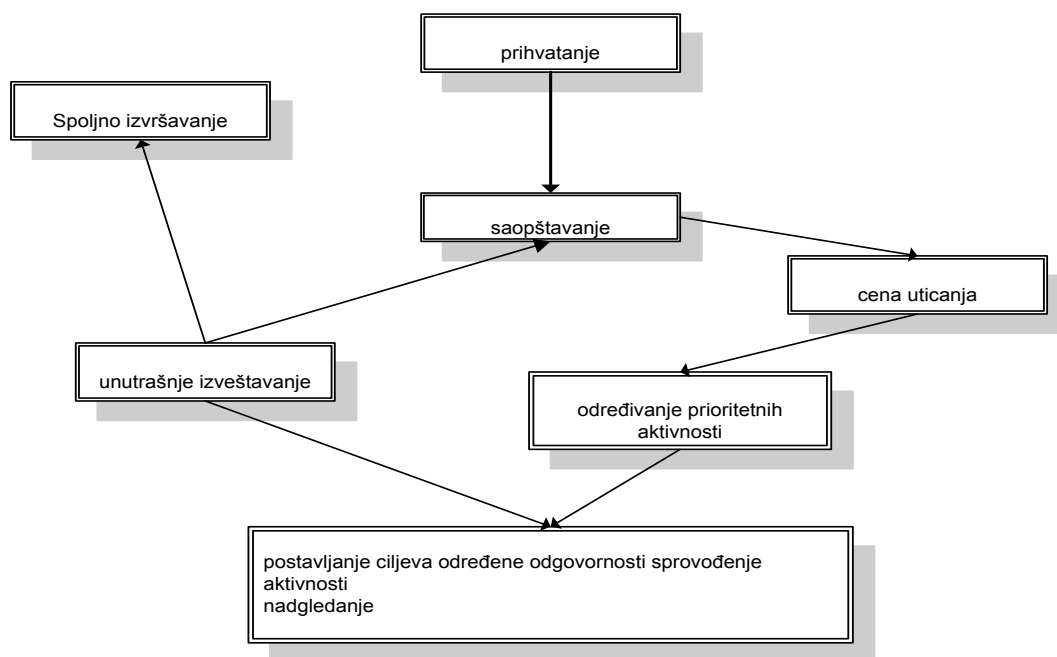
- Turizam kao pojava je obuhvatio skoro celu planetu težeći ka prostorimakosmosa,
- Tendencija pada učešća regiona Evrope i Amerikese nastavlja, a tendencija rasta Azije i Pacifika, Srednjeg Istoka i Afrike;
- Stalni rast obima međunarodnog turističkog prometa, kao i broja učesnika u kretanjima, pa se u 2020. godini očekuje oko 1,56 milijardi turista, a 1,8 milijardi u 2030. godini;
- Ukupno učešće turističke privrede u svetskom bruto nacionalnom proizvodu (GNP) ima stalni rast;
- Obim investicionih ulaganja u turističku privredu ima trend stalno povećanje;
- Povećava se udeo putovanja prema planinama i gradovima, a smanjuje prema morima;
- Svetska populacija sve više izdvaja turizam i rekreaciju, a takva pojava zahvata sve više srednje razvijene zemlje;
- Sve veće učešće mlađih i starijih društvenih populacija;
- Stalno povećanje broja zemalja receptora³³.

Turizam je kao svetska privredna grana ostvario primat u odnosu na ostale grane privrede, krajem dvadesetog i početkom dvadesetprvog veka i pokazao da je, po svim bitnim pokazateljima, ispred ostalih privrednih delatnosti. Preuzeo je ulogu lidera i ostvario značajan udeo u svetskom bruto nacionalnom proizvodu, a i u ukupnom broju zaposlenih u turizmu je takođe preuzeo značajnu društvenu odgovornost u odnosu na ekonomsko, socijalno, kulturno i prirodno okruženje. Zbog toga se pred turizam kao privrednom granom i sve privredne subjekte u njemu postavlja zadatak odgovornog i održivog razvoja zbog očuvanja svih bitnih vrednosti okruženja, radi postizanja neophodne ravnoteže da sadašnje zadovoljavanje potreba turista, ne ugrozi budućnost mladim naraštajima³⁴. Proizvodi koji budu delovali u skladu sa životnim okruženjem lokaliteta, kulturom i društvenom zajednicom, su proizvodi održivog turizma, kako bi sadašnji i budući korisnici postali stalni korisnici, a ne klasične žrtve prošlosti i razvoja modernog turizma.

³³Isto kao 33 i Unković S., Zečević B. – Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet Beograd, 2013.

³⁴Problemima odgovornog ponašanja svih subjekata u turizmu, u odnosu na postizanje ciljeva održivog razvoja, ozbiljno su se bavile Svetska turistička organizacija (WTO), Svetski savet za putovanje i turizam (WTTC) i druge međunarodne organizacije u oblasti turizma. Njihov cilj je da se utvrde univerzalna pravila ponašanja u toj oblasti, prihvatljiva za sve učesnike u razvoju turizma i za sve države. Potreba za uticanjem odgovornosti svih učesnika u turističkom poslovanju u odnosu na životnu sredinu i ostale činioce bitne za ostvarivanje održivog i odgovornog razvoja turizma, dovela je do usvajanja Opšteg etičkog kodeksa u turizmu od strane Generalne skupštine Svetske turističke organizacije na zasjedanju u Santjagu, Čile, 1999. godine. Ovaj dokument se smatra bitnim instrumentom za promociju pravičnog i odgovornog razvoja turizma u svetu;

Slika 5 Razvijanje programa održivog turizma³⁵



Izvor: Agenda 21 za turističku privrednu, prevod, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000.

1.2 Raznovrsnost (heterogenost) učesnika u turizmu

Jedna od osnovnih odlika turizma kao delatnosti je raznovrsnost, odnosno heterogenost učesnika u njemu i uz pozitivnu tendenciju razvoja međunarodnog turizma, postoji tendencija smanjenja intenziteta rasta. Očekivani rast privrede i životnog standarda svetskog stanovništva je rezultat daljeg nastavka pozitivne razvojne tendencije u međunarodnom turizmu gde je vidna heterogenost učesnika. U pogledu učešća receptivnih turističkih zemalja u međunarodnom turizmu, situacija se posebno ne menja, tako da se i dalje očekuje da navedene zemlje imaju dominantnu ulogu: SAD, Kina, Rusija, Italija, Španija, Francuska, Austrija, Velika Britanija, Meksiko, Nemačka, Švajcarska, Turska, Brazil, Indija i druge zemlje. Turističke zemlje sa područja Azije, Latinske Amerike, Afrike i zemalja Mediterana sve više imaju primat, tako da se uloga vodećih zemalja smanjuje u njihovu korist.

Posmatrano sa strane učesnika u turizmu, individualni turistički promet je postao dominantan vid turističkih putovanja, dok iz godine u godinu organizovani turistički promet povećava svoje učešće. Očekuje se povećanje učešća individualnih turista koji će svoj odmor u toku godine koristiti u više delova, dva ili tri dela. Ako se posmatraju vidovi prevoza koje koriste turisti, po podacima za 2018. godinu, najznačajniju ulogu ima avio prevoz sa 55% učešća, a prevoz automobilom je na drugom mestu sa 39% (slika 14). Povećanjem udela vazdušnog saobraćaja je karakteristika organizovanih turističkih putovanja, pa se predviđa i u budućnosti veće učešća u broju prevezenih turista tako da će držati primat. Predviđanja su da će železnički saobraćaj imati usporeniju stopu rasta, a učešće pomorskog i rečnog saobraćaja, zahvaljujući nautičkom turizmu i dužim krstarenjima brodom, se može povećati u periodu van letnje turističke sezone. Pretpostavke su da će se u letnjim mesecima realizovati veći deo međunarodnih turističkih putovanja, a očekivanja su da se deo turističkog prometa

³⁵Goran Stefanovic, Strategijsko reorganiziranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

realizuje i u zimskim mesecima. Broj zabavnih parkova će se povećavati i doprineće većem broju turista na destinacijama, tako da će vremenom postati podrazumevana atrakcija na njima. Sve pomenuto pokazuje da se i dalje očekuje sezonska fluktuacija tražnje. Heterogenosti učesnika u turizmu pomažu učesnici u tzv. "malom turizmu" (izletnici, tranziteri i malogranični promet) i ne treba zanemariti njihov broj³⁶.

Predviđa se i veće učešće mladih i starijih osoba u turističkom prometu, kao i šira primena savremenih tehnoloških dostignuća u oblasti marketinga i distribucije turističkih proizvoda. Očekuje se snažnija i značajnija uloga država u vidu olakšica za putovanja i u oblasti ekonomske politike (kreditiranje, investiranje u destinacije i dr.)

1.3 Heterogenost tražnje, heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude

Na osnovu potreba i zahteva turista, sa jedne strane i posmatrajući organizaciju putovanja i drugih elemenata u delu marketinga i menadžmenta turističkih preduzeća, sa druge strane, vidi se heterogenost tražnje u turizmu. Za očekivati je veću angažovanost novih turističkih zemalja kao reakciju, na sve heterogeniju tražnju, a posebno u delu smeštajnih kapaciteta.

Kao izvori povećane tražnje u međunarodnom turizmu, glavnu ulogu će i dalje imati Kina, SAD i Nemačka i njima treba dodati i ostale privredno najrazvijenije zemlje sveta. One i sada imaju veliki uticaj na rast i razvoj međunarodnog turizma, a posebno se odnosi na sledeće zemlje: Velika Britanija, Holandija, Francuska, Kanada, Austrija, Švedska, Belgija kao i druge.

Polazište efikasnog tržišnog nastupa turističke privrede Srbije trebalo bi da bude heterogenost turističke tražnje, a takođe i pri kreiranju osnovnih elemenata za strategijsko prilagođavanje. Proces pružanja turističkih usluga se mora posmatrati jedinstveno, jer je heterogenost turističke tražnje povezana sa heterogenošću turističkih usluga, posmatrano sa strane kvaliteta, prostora i vremena i neminovna je njihova sinhronizovanost. Heterogenost turističke tražnje podrazumeva i stručno usvršavanje zaposlenog stanovništva, jer što veće obrazovanje, bolje se upoznaju i shvataju kulture, običaji i navike turista iz zemalja iz kojih dolaze.

Svetska turistička privreda je sama po sebi dosta heterogena, pa je imalo uticaja i na heterogenost turističke ponude.

U tom smislu razvoj turističke ponude treba koncipirati polazeći od ukupne turističke tražnje, kako u inostranom, tako i u domaćem turizmu.

Generalno, heterogenost turističke privrede, a i turističke ponude, nastaju iz heterogenosti turističkih usluga, koja je rezultat velikog broja učesnika u pružanju usluga na strani ponude. Kao rezultat ovakve karakteristike usluga, mogu nastati neujednačenost u kvalitetu, nepostojanje uniformnosti, teškoće pri uspostavljanju standarda i kontrola kvaliteta usluga i drugo. Zato treba imati u vidu šta čini osnovu turističke privrede³⁷: ugostiteljstvo, saobraćaj, trgovina na malo, turističke i putničke agencije, zanatstvo i razne vrste komunalnih delatnosti, a i neprivredne delatnosti: kulturno-umetničke, sportske i druge aktivnosti, delatnosti raznih turističkih organizacija i organa na svim nivoima - regionalnim, nacionalnim i međunarodnim. Sve one direktno ili indirektno učestvuju u stvaranju turističke ponude i proizvoda u njoj.

³⁶ Goran Stefanovic, Strategijsko reorganiziranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

³⁷ Unković S., Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd 2001. god.

Materijalni proizvodi koji se poseduju i vlasništvo nad njima se prodajom prenosi na drugo lice, dok se usluge³⁸ pružaju, koristite, kreiraju, može se učestvovati u njihovom stvaranju, a kupac plaća odgovarajuću cenu za pružene usluge, ali za razliku od materijalnih proizvoda ne može se postati njihov vlasnik.

Postoje tri načina koja sekoriste priklasifikovanju usluga³⁹:

- Sa strane prodavca postoje - privatna, državna, profitna ili neprofitna preduzeća,
 - Gledano poreklo profita, dele se na one kojima dohodak potiče sa tržišta; iz oporezivanja; od poklona ili kombinovanih izvora;
- Posmatrano sa strane kupca usluge - različiti tipovi tržišta: tržište individualnih potrošača, industrijsko tržište, poljoprivredno, državno i sl.,
 - tipovi kupovine - usluge udobnosti, specijalne usluge, i sl.,
 - motivi kupovine - "instrumentalne" i "ekspanzivne" usluge;
- Oblik usluge - uniformne ili po porudžbini,
 - zavise od uloge ljudskog faktora i opreme u proizvodnji - ljudski rad ili automatizacija,
 - zavise od stepena personalnog kontakta - visok ili nizak.

Strategija nastajanja i zatim izvoza klasičnih usluga, uz uvoz visoko tehnoloških usluga i istovremeno stvaranje klime za sopstveni razvoj novih usluga, može biti šansa za sprovođenje strukturnih promena u zemljama u razvoju. Pomenuto se odnosi na zemlje koje su bez mogućnosti da odvoje značajna sredstva koja bi usmerila na istraživanje i implementaciju savremenih tehnoloških rešenja na osnovu kojih bi se uvele nove usluge.

Većina zemalja ima 40-70% uticaja usluga u strukturi društvenog proizvoda, dok je u nekim zemljama u razvoju ispod 30%, međutim, u visokorazvijenim zemljama procenat učešća iznosi i preko 70% sa tendencijom daljeg rasta⁴⁰.

³⁸Usluge se mogu klasifikovati u odnosu na više faktora: tržišne segmente, stepen opipljivosti, ciljeve, stepen regulacije, radnu intenzivnost i kontakt sa potrošačima. U okviru svakog od ovih faktora moguća je i dublja podela koja, opet daje osnove za produbljeniju klasifikaciju usluga.

³⁹ Cowell, D., The marketing of Services, Heinemann, LTD., London, 1987. str. 29-30.

⁴⁰Goran Stefanovic, Strategijsko repozicioniranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

2 PRAVCI RAZVOJA TURIZMA U SRBIJI

Kada je usvojen Prostorni plan Republike Srbije u skupštini, prvi put je obezbeđen strateški planski dokument koji je dugoročno usmerio i utvrdio integralni i celovit pristup razvoju. Ovakav planski dokument detaljno sagledava i uključuje, na prvom mestu prostorni, zatim ekološki i socijalni aspekt razvoja. Pomenut dokument, u rangiranju planova, pod obavezno stavlja sprovođenje utvrđene koncepcije i razrađivanje usvojenih rešenja kroz planska dokumenta nižeg ranga na teritoriji koju obuhvata.

2.1 Ciljevi razvoja turizma Srbije, stanje i potencijali za razvoj turizma u Srbiji

Na osnovu Prostornog plana za područje turizma, kao najvišeg planskog dokumenta, utvrđeni su sledeći ciljevi razvoja⁴¹(citati):

1. Praćenjem domaćeg i stranog tržišta, svetskih standarda, uz prilagođavanje lokalnim i državnim interesima, staviti u funkciju stvorene i prirodne potencijale koji će biti u službi turizma.
2. Stvaranje sistema koji će kroz organizaciju na regionalnom nivou objединiti turističku ponudu svih afirmisanih motiva, a takođe i onih koji čekaju na punu afirmaciju na svetskom i domaćem tržištu.
3. Prepoznati i ulagati u prostore koji imaju mogućnost produženja ili što dužeg trajanja turističkih sezona uz što veću eksploataciju i iskorišćenost postojećih kapaciteta.
4. Adekvatnim uključivanjem svih resursa – prirodnih, antropogenih i vrednosti koje su stvorene, uz dobru organizaciju turističkih prostora sa akcentom na zaštitu prirode, životne sredine, prostora koji imaju stepen zaštite i kulturno-istorijskih spomenika, da bi se krenulo sa razvojem turizma na datom prostoru.
5. Da bi se uveli svetski standardi kvaliteta, treba srediti i uvesti potrebnu zakonsku regulativu koja će preko institucija i raznih organizacija sve to ispratiti.
6. Da bi bio uspešan razvoj, treba stvoriti kompleksnu ponudu sa uključivanjem komplementarnih delatnosti u turizmu – poljoprivredu, saobraćaj sa svojim uslugama, trgovinu, komunalne usluge, stare zanate i ostalo. Na taj način turizam kao privredna grana i primarna delatnost jednog prostora, daje doprinos razvoju pomenutih delatnosti, zapošljavanju stanovništva, boljoj iskorišćenosti kapaciteta svih vrsta.

Prirodno-antropogeni potencijali dominiraju u ukupnim turističkim potencijalima Republike Srbije i oni se mogu razvrstavati na planinske, vodne i ostale prirodne uslove, resurse i vrednosti.

Planine su najznačajniji turistički potencijali Republike, a posebno se izdvajaju kao resursi i prirodne vrednosti, visoko-planinska područja. One raspolažu sa najviše vrednosti, stvarajući uslove za najdužu turističku sezonu, a u tome prednjače Stara planina i Vlasina u istočnoj Srbiji, a Kopaonik i susedna Golija u centralnom delu Srbije. Sa manje potencijala i kraćom sezonom su srednje i niske planine, a među njima se ističu Tara, Zlatibor, Zlatar, Valjevske planine, Fruška gora, Kučajske planine, i druge planine po Šumadiji. Od visokih planina najznačajnije se

⁴¹Podaci: Vlada Republike Srbije, republička agencija za prostorno planiranje: Prostorni plan republike Srbije 2010.-2020. godine, citirano

razvio Kopaonik i nedovoljno Stara Planina, a od srednjih i niskih Tara, Zlatar, Zlatibor, Fruška gora i deo Valjevskih planina.

Uz planine, **Vode** su po značaju drugi turistički potencijal Srbije. Glavni potencijali se ogledaju u plovnim putevima Dunava, Save, Tise i kanala DTD, a vodni potencijali u južnom i srednjem delu Srbije su skromniji i oni se zasnivaju na jezerima - većinom veštačkim, brojnim mineralnim i termomineralnim izvorima koji su kvalitetom, izdašnošću i raznovrsnošću omogućili otvaranjemnogobrojnih banja.

Stvoreni (antropogeni) potencijali spadaju u drugu vrstu potencijala koji su bitni za razvoj turizma u Srbiji. U njih spadaju: razna mesta, centri, banje, sela, svi sadržaji formirane turističke ponude, drumski i plovni tranzitni putevi, veća gradskajezgra, kao i objekti kulturne baštine.

Zasebni centri, mesta i sadržaji locirani su pretežno na planinama kao planinski centri - trenutno samo na Kopaoniku i veća ili manja planinska mesta (najznačajnija na Zlatiboru, Tari i Zlataru). Ovom tipu pripadaju i zasebna mesta ergela za uzgoj rasnih konja i jahački sport, samostalni kampovi i dr.

Glavnim drumskim saobraćajnicama, naročito na glavnom pravcu evropskih turista kojim se kreću - sever-jug, određeni su pravci turističkog tranzita.

Vodotokovima Dunava, Tise, Save i glavnih kanala DTD, određeni su glavnim pravci plovni turističkih puteva. Glavni uslovi za aktiviranje ovih turističkih potencijala u Srbiji je povećanje broja i kvaliteta opremljenosti marina i pristaništa, sređivanje obala za pristajanje, stvaranje i opremanje turističkih mesta na vodi i infrastrukture koja je osnov svega.

Najveće potencijale među **velikim gradskim centrima** ima Beograd kao: glavni grad, a i kaosedište najbitnijih kulturnih, naučnih, obrazovnih, sportskih i dr. događaja uz institucije koje sve pomenuto prate, zatim kao raskrsnica glavnih drumskih i plovnih puteva, poslovni, kongresni i sajamski centar, grad sa značajnom kulturnom baštinom i okruženjem. Po potencijalima turističke ponude kao gradski centri posle Beograda su Novi Sad, Subotica, a od manjih gradova su Piroć, Vršac, Zrenjanin, Zaječar, Valjevo, Vranje, Novi Pazar, Kraljevo, Užice i dr.

Banje Srbije su tradicionalno najafirmisaniji motivi domaće turističke tražnje, gde se lokalna samoupravau velikoj meri angažuje, svrstane su u dve osnovne kategorije: velike banje ili kompleksni banjski turistički centri i ostale afirmisane banje. U prvoj grupi su: Vrnjačka Banja, Banja Koviljača, Soko Banja, Bukovička Banja, Mataruška Banja, i druge. Banje koje su manje afirmisane čine veću grupu - Junaković, Palić, Kanjiža, Rusanda, Vrujci, Selters, Ribarska, Kuršumlijska, Pribojska, Gornja Trepča, Jošanička, Ovčar, Bogutovačka, Novopazarska i druge.

Broj **nasrpska sel** poseduju veliki turistički potencijal, naročito u sve manje očuvanim etno-celinama, pojedinih živih starih seoskih naselja u planinskim područjima – mada ih je sve manje, kao i u vodnim, prirodnim i kulturno-istorijskim prostorima. Etno-sela predstavljaju vrednosti kojih nažalost ima premalo i na njihovoj valorizaciji treba poraditi. U pojedinim delovima Srbije postojale su ideje konzervacije i stavljanja u službu turizma celih seoskih planinskih naselja (Kopaonička sela Crna Glava i Đorđevići), ali samo se ostalo na ideji.

Kulturno-istorijska dobra, celine i objekti nepokretnosti, prisutni širom Srbije i nose atribut veoma značajnih motiva koji se traže i uvek budu obavezni sadržaj ponude u sklopu bitnih planinskih i vodnih prostora, drumskih i plovnih puteva i gradskih jezgara. Studenica i Stari Ras sa Sopoćanima su najznačajnije kulturno-istorijske celine, koje se nalaze na listi svetske kulturno-istorijske baštine – UNESCO.

2.2 Dostignuti stepen razvoja turizma i osnovni trendovi

Tabela 6 Ukupan broj kategorisanih objekata prema vrsti i kategoriji na području Republike Srbije –presek 31.12.2018.godine

Red. broj	Vrsta	Broj objekata	Broj smeštajnih jedinica	Broj ležaja
1.	Hotel	246	15344	24226
2.	Garni hotel	121	2757	4460
3.	Apart hotel	5	300	638
	UKUPNO 1+2+3	372	18401	29324
4.	Motel	9	206	364
5.	Turističko/ Apartmansko naselje	7	308	690
6.	Pansion	2	77	144
7.	Kamp	2	400 kampera	/
	UKUPNO 1+2+3+4+5+6+7	392	18992	30522
1.	Marina	1	470 vezova	/

Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, sektor za turističke inspekcije i kategorizacije

Tabela 7 Procentualno učešće hotela (uključujući apart i garni hotele) po kategoriji, ležajima i smeštajnim jedinicama u odnosu na ukupne hotelske kapacitete u Republici Srbiji (presek – 31.12. 2018. godine)

Kategorija	Broj hotela	% Učešće	Broj ležaja	% Učešće	Broj smeštajnih jedinica	% Učešće
5*	10	3	1707	6	1302	7
4*	143	38	12858	44	8511	46
3*	140	38	9089	31	5446	30

2*	64	17	3795	13	2127	12
1*	15	4	1875	6	1015	6
Ukupno	372	100	29324	100	18401	100

Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, sektor za turističke inspekcije i kategorizacije

U 2018. godini, najzastupljeniji su bili hoteli sa 4* što čini 38% ili 143 objekta, sa 3* je 140 objekta, odnosno 38%, isto učešće kao i prethodni objekti. U odnosu na 2015. godinu broj objekata sa 4* ja porastao za 44 ili za 3%, a broj ležaja za 2.592, tj. za 9% više. Ukupan broj smeštajnih jedinica su i u 2018. godini najviše imali objekti sa 4* - 8.511 što je za 2.099 više ili 10% nego u 2015. godini. Ukupan broj objekata u 2018. godini u odnosu na 2015. godinu je veći za 33, broj smeštajnih jedinica je veći za 714, dok je broj ležaja manji za 68, a to nam je pokazatelj da se dobilo na komforu sa više soba, a manje ležaja.

Najveći broj hotela ima kategoriju četiri zvezdice 143, najveći broj ležaja 12.858 i smeštajnih jedinica 8.511 nalazi se u hotelima sa četiri zvezdice, sa učešćem od 44% i 46% u ukupnom broju (tabela 9).

Tabela 8 Smeštajni kapaciteti 2010.-2018. Godine

Godina	Broj hotela	Broj smeštajnih jedinica	Broj ležaja
2010	251	15.537	24.186
2011	262	16.250	26.384
2012	297	16.723	28.296
2013	301	16.382	27.742
2014	328	16.963	28.501
2015	339	17.687	29.392
2016	347	17.405	28.098
2017	347	17.269	28.060
2018	372	18.401	29.324

Izvor: Republički zavod za statistiku

Broj hotela za period 2010 -2018. godine porastao je za 121 objekata, odnosno sa 251 na 372, ili za 48,21%. Naravno, ovaj rast je vidljiv i kod smeštajnih jedinica kojih je bilo 2010. godine 15.357, a u 2018. godini 18.401, što čini rast od 18,43%, a broj ležaja za isti period je porastao za 21,24% ili 5.138 ležaja, odnosno sa 24.186 je skočio na 29.324 ležaja (tabela 10)⁴². Izgradnjom kapaciteta u planinskim mestima, uz definisanje standarda ukupne turističke ponude na većem nivou, uz obavezne prateće sadržaje, izražene su tendencije ka razvoju turizma na destinacijama. Uz navedeno je

⁴² Podaci: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, sektor za turističke inspekcije i kategorizacije, januar 2019. godine

potrebno istrajati u sprovođenju raznih vidova olakšica da bi se posetioeci osećali opuštenije i konfornije, zatim sređivanje pristupnih saobraćajnica i još mnogo toga. Pošto je prošao period stagnacije u razvoju turizma i ostvarivanju većeg turističkog prometa, u vremenu početka svetske ekonomske krize, statistika kroz svoje podatke pokazujelagano oporavljanje turističke privrede i povećanje turističkog prometa,na prvom mestu inostranog. Sve su to dobri pokazatelji za budućnost razvoja turizma Srbije.

Tabela 9 Ukupan broj dolazaka turista u Srbiji 2006.-2018.(u hiljadama)

Godina	Ukupno	Indeks*	Domaći	Indeks*	Strani	Indeks*
2006	2,007	101	1,380	100	469	103
2007	2,306	115	1,610	105	696	148
2008	2,266	98	1,619	101	646	93
2009	2,021	89	1,376	85	645	100
2010	2,000	99	1,318	96	683	106
2011	2,068	103	1,304	99	764	112
2012	2,079	100	1,270	97	810	106
2013	2,192	110	1,271	100	922	114
2014	2,189	109	1,160	92	1,029	112
2015	2,437	122	1,305	112	1,132	110
2016	2,754	138	1,472	112	1,281	188
2017	3,086	154	1,587	121	1,497	219
2018	3,431	172	1,720	131	1,711	251

Izvor:Republički zavod za statistiku⁴³

*indeks = 100

Srbiju je u 2015. godini posetilo 2.437.000 i čini rast od 11% u odnosu na prethodnu 2014. godinu. Domaćih turista je bilo 1.305.000 što je više za 12% u odnosu na 2014. godinu. Ovaj broj turista čini 53,5% od ukupnog broja dolazaka.Stranih turista je bilo 1.132.000 ili 10% višeu odnosu na 2014. godinu, a to je 46,5% od ukupnog broja dolazaka turista u Srbiju. Od 2008. Godinepočinje pad broja dolazaka i to ispod indeksa 100, da bi od 2011. počeo da raste i prelazi granicu indeksa 100. Ako se gledaju indeksi, mnogo brže je rastao broj dolazaka stranih turista nego domaćih, tako je u 2016. godini indeks iznosio 188, a naredne godine 219, da bi u 2018. bio 251. Ukupan broj dolazaka je nastavio da raste i u 2016. i indeks je iznosio 138, da bi u narednoj godini bio 154, pa zatim 172, što je dobar pokazatelj da turizam u Srbiji ima trend rasta.

Tabela 10 Ukupan broj noćenja turista u Srbiji 2006.-2018.godina(u hiljadama)

Godina	Ukupno	Indeks*	Domaći	Indeks*	Strani	Indeks*
2006	6,592	101	5,577	101	1,015	102

⁴³Podaci:Republički zavod za statistiku<http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=452>

2007	7,329	111	5,853	105	1,476	145
2008	7,334	100	5,935	101	1,398	95
2009	6,776	92	5,307	89	1,469	105
2010	6,413	95	4,961	94	1,452	99
2011	6,645	104	5,002	101	1,643	113
2012	6,485	98	4,688	94	1,796	109
2013	6,567	101	4,579	98	1,988	111
2014	6,086	92	3,925	86	2,161	109
2015	6,652	109	4,242	108	2,410	112
2016	7,534	117	4,795	97	2,739	187
2017	8,325	130	5,150	104	3,157	219
2018	9,336	146	5,678	114	3,658	252

Izvor: Republički zavod za statistiku⁴⁴

*indeks = 100

U Srbiji je 2015. godine ostvareno 6.652.000 noćenja, a od toga broja domaći su ostvarili 4.242.000 noćenja, što je za 8% više nego 2014. godine. Posle 2008. godine, kada je počela ekonomska kriza, beleži sestalni rast stranih turista, a vidan napredak se vidi u odnosu na 2010. godinu pa sve sa 2018. godinom. U pomenutoj 2018. indeks je iznosio 252, a prethodne 219, posmatrajući ostvarena noćenja stranih turista. Rast noćenja domaćih turista nije imao stalni rast, poslednje dve godine (2017. i 2018.) je imao rast, a 2016. pad u odnosu na 2010. godinu gde je indeks iznosio 97.

2.3 Stanje i problemi domaćeg turizma

Tendencije koje su ispoljene dosada u razvoju turizma u Srbiji, posmatrajući svetske i evropske trendove razvoja turizma, ukazuju na trenutno stanje i probleme⁴⁵:

1. Turizam je nedovoljno razvijen, izdeljen i loše organizovan, s obzirom na postojeće prirodne potencijale, a zatim i u odnosu na položaj Republike Srbije, postojeću kulturnu baštinu i ostale motive koji su u njegovoj službi.
2. Zbog nepostojanja celovitog koncepta prostorno-funkcionalnog razvoja državne teritorije, značaj i uloga turizma u društveno-ekonomskom razvoju i samom uređenju prostora Republike Srbije nijedetaljno sagledavano. Parcijalni koncepti koji su se odnosili na razvoj i uređenje nekih turističkih delova, nisu bili u sinergiji sa celinom, pa je dovelo do ograničavanja njihove efikasnosti i imalo za posledicu neizvesnu budućnost.
3. Trendovi koji se odnose na evropsku i svetsku tražnju, kako se ne prate, tako se i ne uvažavaju u meri koliko je to potrebno, dok se više nego što treba prihvataju stavovi i mišljenja domaćih posetilaca. Pomenuto se odnosi i na nedovoljno vrednovanje motiva aktuelne ino tražnje koje su usmerene ka neotkrivenim i jedinstvenim ekološkim i antropogenim resursima: sela, banja, planina, reka i drugih.

⁴⁴Isto kao 72

⁴⁵Podaci: preuzeti iz - Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2005-2015., Beograd, citirano

4. Lokalistička shvatanja priselekciji potencijala ponude, dovele je do pojednostavljivanja turističke tražnje, a rezultat takvog rada budu ograničene aktivnosti i sadržaji ponude. Skoro da se nije stvarala razlika između visokih, srednjih i niskih planina, kao i svih vrednosti prirodne i kulturne baštine i nekih banja.
5. Jedan od problema su i ograničenja administrativne i subjektivne prirode koja se odnose na povezivanje svih potencijala i aktivnosti koje idu uz njih, bar u regionalne celine turističke ponude, ako ne i šire.
6. Turistički razvoj koji je ostvaren u Srbije, velikim delom se zasnivao na zajedničkim investicijama Republike i velikih društvenih preduzeća koja su imala dobro poslovanje, a sve zbog slabo razvijenih lokalnih sredina i mera koje ograničavaju privatni kapital. Turizam kao privredna grana počinje da se uključuje u sferu ekonomskog tržišta, gde se jasno razgraničavaju komercijalni interesi od nekomercijalnih uslova i potreba koje se nameću.
7. Republička sredstva su ograničavajući faktor pri izgradnji sadržaja koji su nekomercijalne prirode, infrastrukture turističke i komunalne vrste objekata društvenog standarda nekomercijalnog tipa, koji su osnov za valorizaciju turističkog lokaliteta. Predfinansiranje turističkih sadržaja nekomercijalne prirode iz privatnog kapitala, uz povlastice u izgradnji komercijalnih sadržaja koje se odnose na zemljišne, poreske i kreditne olakšice, gotovo i da ne postoje.
8. Da bi se turistički prostor detaljno i planski organizovao i uredio, potrebno je egzaktno vrednovanje i razvrstavanje kapaciteta prostora u odnosu na pripadajuće turističke i komplementarne sadržaje⁴⁶.

Jačanjem lokalnih samouprava u Republici Srbiji i davanjem ovlašćenja da budu akteri i nosioci razvoja turizma na svojoj teritoriji, nimalo nije bio dobar potez u pojedinim regionima. Ako se neka turistička destinacija, kao što je slučaj sa Kopaonikom, nalazi na teritoriji dve opštine, onda bude problema u razvoju i sprovođenju svih planova koji su donešeni i usvojeni. Takođe, stiče se utisak da Republika Srbija nije spremno dočekala privatizacije objekata u turizmu. Dokaz tome su brojne neuspešne i propale privatizacije ugostiteljskih i turističkih objekata i preduzeća, loše sklopljeni privatizacioni ugovori, kao što je slučaj sa privatizacijom Genex-ovih objekata na turističkoj destinaciji Kopaonik⁴⁷. Tumačenje ugovora oko dela socijalnog programa, vremenske obaveze obavljanja delatnosti u prodatim objektima, procenta otuđenja delova objekata, toliko su nedorečene da ni Agencija za privatizaciju nije uspela da da svoje mišljenje, već se naslonila na sud čekajući ishode sudskih sporova koji i dalje traju. Slične probleme dvovlašća ima i na Staroj planini. Na teritoriji jedne opštine je napajanje vodom, a na teritoriji druge opštine je napajanje strujom. Zlatibor ima takođe svojih problema, neprestana borba uz medijsku kampanju oko rušenja nelegalno izgrađenih objekata. Ovo je generalno slika svih naših turističkih destinacija i poprima oblike nekontrolisanog gde su zakoni sasvim jasni, samo ih treba sprovesti. Održivi razvoj turizma na teritoriji jedne turističke destinacije, zbog prethodno spomenutog, se dovodi u pitanje zbog nepostojanja ili delimično izgrađene infrastrukture (vodovod, kanalizacija, električna energija, prilazni putevi...).

Jedan od problema je i sprovođenje i tumačenje donešenih zakona od strane Vlade Republike Srbije i (ne)fleksibilnost od strane inspektora na terenu. Problem je izražen

⁴⁶Goran Stefanovic, Strategijsko repozicioniranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

⁴⁷Privatizacioni ugovor između Agencije za privatizaciju, ICG-a i MK Group zaključen 26.12.2008. godine, pod brojem 1-2405/08-700/03

gde se nadležnosti prepliću različitih inspektorata, MUP-a, sudova itd. Sve to utiče na kreativnost jedne destinacije. Pored stanja kakvo je trenutno, a zadnjih petnaest godina je izraženo, veoma sporo se usklađuju zakoni sa problemima na terenu. Jedan od primera, 2009. godine obavezujući uslov za ugostiteljske objekte (hotele) sa 4* je bila klima. Ništa neobično, samo kada bi se mogla koristiti i u kojoj meri bi to bilo, na našim planinama iznad 1500 mnv. Taj član je izamenjen i danas je to do 1200 mnv obaveza⁴⁸. Glavni problem, koji Srbija ne rešava je nepostojanje ministarstva turizma i ministra za turizam, gde ne bi bila podobna osoba, već stručna, a pomenutih i sličnih grešakane bi bilo. Turizam kao privredna grana koja je prepoznata kao nosioc razvoje Srbije, to zaslužuje.

2.4 Vidovi turizma koji će se razvijati u Srbiji

Vidovi turizma koji će se razvijati u Srbiji, posmatrano sa straneprirodnih i stvorenih uslova i resursa po obimu, rasprostranjenosti, kvalitetu, atraktivnosti i funkcionalnosti, na prostoru republike su⁴⁹:

- **Planinski turizam**-planinski turizam na visokim područjima - domaći i strani, zimski, letnji, delom izletnički i pretežno stacionarni, sportski i sportsko-rekreativni, ekološki, edukativni, naučni i dr.

- **Turizam srednjih i niskih planina**- posebno u blizini velikih naselja - pretežno domaći, ograničeno zimski i letnji, tranzitni, stacionarni i izletnički, sportsko-rekreativni, klimatsko-rekreativni, edukativni, ekološki i dr.

- **Turizam na vodama** – na većim rekama, kanalima, prirodnim i veštačkim jezerima - domaći i strani, izletnički, letnji, tranzitni i stacionarni, nautički, ribolovni, lovni, sportski, sportsko-rekreativni, manifestacioni, naučni, edukativni, ekološki i dr.

- **Turizam drumskih koridora (tranzitni)**- na glavnim pravcima kretanja turista - domaći i strani, delom zimski i pretežno letnji, u vezi sa dodirnim sadržajima drugih vidova turizma.

- **Turizam velikih gradova** - strani i domaći, letnji i zimski, stacionarni i tranzitni, izletnički, kulturno-zabavni, sportsko-rekreativni, poslovni, kongresni, manifestacioni i dr.

- **Banjski turizam** - uglavnom domaći, pretežno letnji, izletnički, stacionarni i tranzitni, zdravstveno-balneološki i klimatološki, preventivni i rehabilitacioni, sportsko-rekreativni, manifestacioni, kulturno-zabavni, edukativni i kongresni, dr.

- **Kulturološki turizam** - domaći i strani, letnji, tranzitni i izletnički, stacionarni, ekološki, etnološki, spomenički, verski, manifestacioni, kongresni, edukativni, naučni i dr.

- **Lovni turizam** na lovnim područjima - domaći i strani, međusezonski, pretežno izletnički, ekološki, sportski i sportsko-rekreativni i dr.

- **Seoski turizam** u pojedinim očuvanim i jedinstvenim ruralnim ambijentima - većinom domaći, letnji, izletnički i delom tranzitni, stacionarni, klimatsko-rekreativni, radno-rekreativni, etnološki, ekološki i dr.⁵⁰

- **Kongresni turizam** koji bi obuhvatio sve turističke destinacije na teritoriji Srbije iz raznih oblasti. Veliki potencijal za zaradu i zapošljavanje stanovništva uz multiplikativni efekat na ostatak društva.

⁴⁸www.mtt.gov.rs) Izjava o ispunjenosti minimalnotehničkih uslova

⁴⁹Podaci: Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd 2002.; Autor, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006.

⁵⁰Goran Stefanovic, Strategijsko reorganiziranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

- **Poslovni turizam** vidi svoj potencijal ulaskom stranog kapitala i kompanija u Srbiju, sve veća međunarodna aktivnost, a doprinos bi bio veliki, jer bi se preko ovog vida turizma bolje upoznala država, naša kultura, običaji i problemi koji nas muče. Epilog bi bio, pored finansijskog i pojava hotela sa visokim standarima.

- **Glamping turizam** koji bi obuhvatio sve delove Srbije koji bi bili adekvatni njegovom razvoju. Glamping je kampovanje na glamurozan način, i razlika od običnog kampovanja kako se poznaje je u tome što pruža pun komfor. Ovaj vid turizma je već našao mesto u našem susedstvu (Hrvatska), a u Evropi (Nemačka, Austrija, Italija) beleži već deceniju⁵¹.

Prostorne celine koje pripadaju planinskom, vodnom, tranzitnom, gradskom i banjskom turizmu sa obuhvaćenim kulturološkim, seoskim, lovnim, i drugim aktuelnim vidovima turizma na njima, ući će u dugoročnu raznovrsnu i kompleksnu ponudu Republike Srbije.

Potrebna je sinhronizovana podrška razvojnim programima komplementarnih delatnosti - poljoprivredom sa sigurnom izdavnstveno-sertifikovanom hranom, šumarstvom, vodoprivredom, zelenom energijom, saobraćajem, trgovinom, komunalnim delatnostima, zanatstvom i dr. Potreba je, da se u okviru prostora koji su namenjeni i stavljeni na raspolaganje turizmu, budu obuhvaćeni socijalnom politikom neki od sadržaja za dečiji i omladinski naraštaj.

Posmatrajući aktuelne i pretpostavljene potrebe tražnje na međunarodnom nivou i realan plasman proizvoda turizma na inostranim tržištima, tražnja se može očekivati na teritorijama: Dunava, gradova, planina, tranzitnih putnih pravaca međunarodnog karaktera, prirodnih i kulturnih baština i najznačajnijih lovišta. Sa rastom učešća, domaća turistička tražnja i dalje će biti usmerena ka- planinama, banjama, Dunavu, selima i područjima prirodne i kulturne baštine.

Na globalnom turističkom tržištu, najatraktivnije turističke destinacije su planinski centri sa ostvarenih 15 - 20% ukupnog globalnog turističkog prometa. Samim tim, oni ostvaruju godišnji prihod od 70 - 90 milijardi dolara. Prvo mesto po učešću zauzimaju planinski centri u Alpima sa ostvarenih 7 - 10 % u ukupnom svetskom turističkom prometu na godišnjem nivou⁵².

Najbitniji kvalitativni trendovi koji važe za svetske planinske destinacije dati su u nastavku⁵³:

1. Planinske destinacije se baziraju na celogodišnjem razvoju kao turističke destinacije:
*shodno klimatskim promenama, skoro sve planinske turističke destinacije se trude zarad uspešnog godišnjeg poslovanja, da naprave celogodišnju ponudu. Zimske sezone sve kraće traju, tako da se sve više razvija letnji planinski turizam.
2. Princip održivog razvoja sve više dobija na značaju kod planinskih rezorta:
*sve veći je broj ljudi koji dižu glas za zaštitu životne sredine, tako da se to koristi u razvoju planinske turističke destinacije, uz organizovane šetnje po posebno obeleženim stazama sa vodičima ili bez njih uz jasno definisana pravila.

⁵¹Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016.-2025., Beograd, Decembar 2015. godine

⁵² Horwath Consulting Zagreb, Master plan za turističku destinaciju Kopaonik, Zagreb, 2009., str. 60-63; Goran Stefanovic, Strategijsko reorganiziranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

⁵³ Horwath Consulting Zagreb, Master plan za turističku destinaciju Kopaonik, Zagreb, 2009.; Autor-sopstveno zapažanje

3. Diverzifikacija i inovacije turističkog proizvoda portfolija planinmskih destinacija:
*sve veći je broj novih proizvoda koji upotpunjuju sadržaje pri boravku turista. Tako se doprinosi komplementarnošću osnovnog turističkog proizvoda. Potreba postoji za permanentnim inovacijama osnovnog proizvoda koji je u ponudi.
4. Sve veći rast tražnje za sportskim aktivnostima koje su u sprezi sa prirodom:
*želja ili trend za zdravim životom i vraćanje prirodi rađa nove aktivnosti i ponude koje upotpunjuju i boravak čine sadržajnijim.
5. Turistički proizvodi koji u sebi sadrže avanturu i nesvakidašnji doživljaj, sve više se traže:
*težnja ka neistraženom i mističnom na visini, izgradnja adrenalinskih parkova da bi se privukli turisti koji traže ovakvu vrstu proizvoda. Ponuda ovog tipa je aktuelna i tom zimskih i tokom letnjih meseci.
6. Profesionalna i atraktivna „apres-ski“ ponuda:
*na ovaj način se dan ispunjava do kraja, planinska turistička destinacija dobija na glamuru, a boravak se pamti sa željom da se ponovi.
7. Investiranje u nekretnine u planinskim destinacijama:
*ovo je potreba koja mora biti stalno prisutna i ujedno planski kontrolisana. U vrhuncima sezona kapaciteti budu nedovoljni tražnji, zato se mora ići ispred vremena da bi se spremno dočekala budućnost.
8. Modernizovanje ski opreme i povećanje površina skijaških staza:
*neophodno je praćenje trendova što se tiče skijaške opreme koja uvek mora biti savremena da bi planinska turistička destinacija imala na značaju i nosila epitet modernog. Kosi se sa zaštitom prirode, ali je neminovnost, jer povećanjem broja objekata i smeštajnih jedinica treba misliti i na kapacitete staza za skijanje i prateće infrastrukture, da bi boravak bio što kvalitetniji.
9. Rast tražnje za Wellness i spa programima i potreba da budu obavezni prateći sadržaji na planinskim destinacijama:
*ovi sadržaji su postali obaveza i nezamislivo je da ih bolji hoteli nemaju. Koriste se podjednako i u toku zimske i u toku letnje sezone kada postaju prioritet u ponudi.

Srbija ima jaku i za svoje uslove brojnu domaću klijentelu na koju se može osloniti. Sa merama koje Vlada Republike Srbije preduzima – vaučeri za letovanje i zimovanje, razne promocije turističkih destinacija, nov kalendar zimskog raspusta i dr., daje nadu boljim danima turizmu Srbije, što se vidi po broju dolazaka i noćenja domaćih i stranih gostiju (videti tabelu 11. i 12.)

U Srbiji je preko 50% teritorije brdsko-planinski teren što čini ogroman potencijal za razvoj planinskog turizma u Srbiji. Najveći zimski planinski centri su na 1000 - 2500m n.v. što pogoduje razvoju planinskog turizma, a naročito zimskog. Takođe, ovakva nadmorska visina pogoduje gostima da se brzo klimatizuju. Neke planine ili deo njihove teritorije, su proglašene nacionalnim parkovima, rezervatima prirode, dobrima od javnog značaja, područjima biosfere, da bi se zaštitila njihova flora i fauna, sve iz razloga što su planovi da planinski turistički centri rade i zimi i leti. Sa takvim resursima mogu se privući turisti i razvijati razne vidove turizma. Čiste, bistre i brze planinske reke su deo koji u mnogome doprinosi razvoju turizma na jednoj planinskoj destinaciji⁵⁴.

⁵⁴Podaci NP Kopaonik, Kopaonik, 2018.

II Deo

TURISTIČKA DESTINACIJA KOPAONIK

3 DOSTIGNUTI STEPEN RAZVIJENOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK

3.1 Životni ciklus turističke destinacije Kopaonik

Kopaonik je najveći planinski masiv u Srbiji koji se pruža u pravcu Severozapad – Jugoistok, dužine 83km, a najveća širina grebena iznosi 63 km. Kopaonik spada u planine srednje visine, koja senalazi u južnom dela Srbije i ujedno je po nadmorskoj visini najvišlja planina u zapadnoj Srbiji, pa se sa pravom naziva krovom Srbije. Zahvata prostor između reka Ibra i Sitnice na zapadu i Laba, Dubnice, SuvogDola, Male Kosanice i Toplice na istoku, gde senalazi njegova istočna granica. Sa severa su mugranice reka Koznica, Pločka reka, Rasina, i Jošanica. Planina Kopaonik pripada Rodopima, ali se u novije vreme sve više se nalaze podaci da je njegova istočna granica ujedno i istocna granica Dinarida sa Rodopskom masom⁵⁵.

Severni deo Kopaonika ili Ravni Kopaonik je doživeo punu turističku afirmaciju i većina ljudi smatra da jesamo taj prostor Kopaonik, zaboravljajući njegov južni deo sa vrhovima Šatoricom i Oštrim kopljem, koji ulaze u kosovsku kotlinu. Kopaonik ne čine samo vrhovi: Pančičev vrh, Treska, Suvo rudište, Gobelja, Bečirevac itd, već i pomenuti vrhovi u južnom delu⁵⁶. Mnogo toga je zaslužno da turizam postane prioritet na ovim prostorima, a posebno: prirodne lepote kao resurs, vremensko zadržavanja snega, savremeni tereni za skijanje, smeštajni kapaciteti i sadržaji koji su u službi turističke privrede. Nekada su antropogene vrednosti (verski praznici koji se i danas slave), imale primat nad prirodnim vrednostima i planinisu bili dopuna prirodnim lepotama. Sadasu pravi nukleusi prelepi predeli sa svojom florom i faunom, a antropogeni motivi u drugom planu. Kada je lepo i sunčano vreme, sa najvišeg vrha – Pančičevog vrha 2017mnm, po lepom i sunčanom vremenu mogu se videti: Prokletije, Šar Planina, Durmitor, Bjelasica, Avala, Zlatibor, Kučajske planine, Beljanica, Stara planina Rtanj, i Rila u Bugarskoj⁵⁷.

Severni deo Kopaonika, koji je ujedno i najviši deo, poznat je pod nazivom Ravni Kopaonik. Iznad Ravnog Kopaonika (nadmorska visina od oko 1.700 mnm) uzdiže se Suvo Rudište sa Pančičevim vrhom, koji je i najviši vrh 2.017 mnm. Drugi značajni vrhovi Kopaonika su: Suvo Rudište (1.976 mnm), Veliki Karaman (1.936 mnm), Velika Gobelja (1.934 mnm), Mali Karaman (1.917 mnm), Mala Gobelja (1.854 mnm), itd. Kao najveća rudna oblast u Srbiji pojavljuje se Kopaonik, područje koje je karakteristično po rudama gvožđa, olova, cinka, srebra i raznim mineralima. Tako je i dobio ime, odnosno po kopanju rude, koja je po pojedinim izvorima počela pre dolaska Rimljana na ove prostore. Ovu vrstu delatnosti prihvatili su Srbi i u Srednjem vekudovode Sase kao srpske najamnike, jer su oniu to vreme bili najpoznati po rudarenju. Dolaskom Turaka o oblast Kopaonika nastavlja se rudarenje, pa posle njih opet Srbi, zatimu

⁵⁵ Vasovic V.: Kopaonik, Beograd 1988.

⁵⁶ Podaci Nacionalnog parka Kopaonik, Kopaonik 2015.

⁵⁷ Romelic J. i Markovic S.: Turisticka geografija, Novi Sad 1995.

kapitalističkom razdoblju britanski akcionari i nemački okupatori u vreme drugog svetskog rata. Najviši delovi su zahvaćeni kontinuiranim rudarenjem – Ravni Kopaonik, ali ga na svu sreću trenutno na ovom delu više nema. Njegovi prvi nazivi su bili: Copono, Coponi, Coponich (a stanovništvo krajeva u njegovom podnožju a danas naziva Kopaonik), Coparenich, Copaono, Copalnic, itd⁵⁸. Među najpoznatijim rudnicima srebra u Evropi srednjem veku su bilirudnici Plana, Belo brdo i Zaplanina i bili su ucrtani u svaku kartu tog vremena, zbog srebra koje je bilo na ceni tada i kojeg na Kopaoniku ima u velikim količinama⁵⁹.

Nacionalni park Kopaonik je ustanovljen 1981. godine sa površinom od 11.810 hektara i zahvata područje masiva Kopaonik. Predstavlja jedan od najznačajnijih centara biodiverziteta endemične flore Srbije, zahvatajući severni i najviši deo kopaoničkog masiva. Zaslužen je za očuvanje i unpređenje životinjskog sveta, ali neke vrste koje su nestale pedesetih godina još uvek nisu nastanjene – tetreb, medvedi, divokoze, a plan o ponovnom nastanjivanju postoji⁶⁰.

Na Kopaoniku se nalazi nekoliko jezera: Semeteško, Gornje (Dugačko) i Donje (Malo) jezero. Najveće je Semeteško, kružnog oblika sa prečnikom od oko 60 m i dubine do 4 m⁶¹, jezero je tektonskog, odnosno urvinskog porekla i na njemu plutaju dva ostrva sa vegetacijom, što je jedna od prirodnih turističkih atrakcija destinacije. Prosečna temperatura vode je 10°C, dok u julu i avgustu dostiže i 20°C. U Jošaničkoj Banji postoje dva manja jezera istog porekla sa brojnim legendama vezanim za njih iz ovog kraja i tresetištima koja ih okružuju. Trajanjesnežnog pokrivača je 160 dana godišnje, od kraja novembra do početka maja na višim nadmorskim visinama, a zna da dočeka i jun mesec. Na vrhovima snežni pokrivač zadržava se i do 180 dana godišnje, a relativna vlažnost vazduha je najveća u periodu od novembra do februara⁶².

Teritorijaturističke destinacije Kopaonik se nalazi u dve opštine, Raška i Brus. Veći deo, oko 80% se nalazi na teritoriji opštine Raška, a ostatak na teritoriji opštine Brus, a Nacionalni park zahvata 2/3 teritorije Raške. Opštine su privredno slabo razvijene, tako da Raška spada u III grupu po razvijenosti u Srbiji sa 60-80% od republičkog proseka, a Brus u IV grupu što je ispod 60% od republičkog proseka⁶³.

Na Kopaoniku era savremenog turizma započinje 1980. godine, kada je bio zemljotres 1979. godine, sa epicentrom koji je bio u kopaoničkom selu Đerekare i tadašnja vlada SFRJ pokreće projekat razvoja kopaoničkog kraja. Inače cela kopaonička oblast je trusna i od tog doba se poštuje grdnja objekata za poteese 9 stepeni rihterove skale.

Osamdesetih godina prošlog veka, železničke stanice Jošanička Banja i Rudnica su bile glavne za dolazak turista. Bio je to organizovani prevoz turista od strane Generalexporta, turističkim vozom, kako se tada nazivao, a dalje su odvoženi turističkim autobusima do vrha planine. Koliko je sve bilo besprekorno organizovano, svedoče doajeni razvoja savremenog turizma na turističkoj destinaciji Kopaonik, tadašnji rukovodioci Dragoš Despotović i Ranko Jovanović, kao i direktor Autoprevoza iz Raške Dragan Karović. Autobusi su morali biti besprekorno čisti i ispravni, a o potrebnom broju nije se smelo diskutovati - uvek je moralo biti dovoljno. Angažovana su prevozna preduzeća iz Kraljeva, Novog Pazara i Čačka. U to vreme

⁵⁸ Radović J. i B.: Kopaonik, Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik, 1999.

⁵⁹ Goran Stefanović, Strategijsko reorganiziranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

⁶⁰ Podaci: Nacionalni park Kopaonik, Sektor primarne zaštite, Kopaonik 2015.

⁶¹ Vasović M.: Kopaonik, Beograd, 1983

⁶² Izvor: Republički hidrometeorološki zavod, Meteorološka opservatorija Kopaonik

⁶³ Izvor: Republički zavod za statistiku

direktor turističkog centra je bio celoj regiji nadređen, jer je po društveno-političkoj liniji bio postavljen od strane tadašnje vlade SFR Jugoslavije.

Pre modernog doba, tačnije 1935.-1960. godine, iz podnožja Kopaonika se penajlo uz pomoć zaprege volova i konja, a neretko je bilo da je lokalno stanovništvo bivalo u ulozi nosača opreme. Put preko Jošaničke Banje je bio glavni prilaz i jedina moderna saobraćajnica do Kopaonika. Otvoren je 1975. godine i sav materijal za izgradnju turističkog centra je prevezen preko njega. Danas je u stanju održavanja i krpjenja rupa.

Država je nastavila da ulaže i dalje u izgradnju hotela i infrastrukturu turističkog centra Kopaonik. Krenulo se sa izgradnjom vodovoda 1980. godine, centralnog prečistača otpadnih voda, staza žičara i hotela.

Prva žičara na Kopaoniku – Pančićev vrh, jednosed, je napravljena 1961. godine za potrebe vojske i vozila je u jednom pravcu, 45 minuta od upravne zgrade Geneksa pa do vrha Suvo Rudište. Bila je to instalacija francuske firme POMA, koja se bavi proizvodnjom žičara i ski liftova. Prvi žičničar koji je opsluživao je bio legendarni Pule iz kopaoničkog sela Šipačina.

Do modernog doba postojali su objekti namenjeni turistima mahom tipa odmarališta: Vila nad Sunčanom Dolinom, Olga Dedijer, Jugobanka i Rtanj. Postojao je još i Vojni dom, ali mu samo ime govori da je služio za potrebe vojske.

Prvi moderni hotel je izgrađen na mestu Bačište i nosio je isto ime. Imao je 130 soba, smeštene u četiri bačije i oko 320 ležaja. Posle njega Genex pravi još jedan hotel istog tipa na teritoriji opštine Brus, hotel Srebrnac, istog kapaciteta. Zatim se započinje sa izgradnjom apartmanskog naselja - Konaci Sunčani Vrhovi sa 406 apartmana i 1800 ležaja i svim pratećim sadržajima: restorani, barovi, butici, marketi, shopovi sa sitnom robom i dr. Februara 1987. godine dolazi do integracije Generalexporta i Karavana Narom Travela, firme čija je delatnost bila međunarodni omladinski turizam, a na mestu njihovog hotela „Karavan“ nastao je današnji hotel „Grand“.

Da se zdravo pristupalo razvoju Turističkog centra je dokaz, dovođenja „Atlasa“ iz Dubrovnika, koji je investirao i sagradio hotel sa 4* i bio je direktna konkurencija hotelu „Grand“ po nivou usluge, a Konacima konkurent je bio JAT sa svojim apartmanima, ne po broju ležaja, ali po nivou, kvalitetu i vrsti usluge, da. I, naravno za sve je bilo posla, jer je još uvek turistički centar, a ne destinacija, imao veliku stopu rasta.

Tabela 11 Kopaonik, dolasci i noćenja sa brojem ležaja 2001.-2017. godine

Godina	Dolasci	Noćenja	Broj ležaja
2001	84,300	408,000	4,684
2002	124,000	541,000	4,790
2003	109,000	493,000	4,759
2004	85,000	409,000	4,759
2005	85,000	376,000	4,799
2006	78,000	384,000	4,965
2007	98,000	434,000	4,940
2008	90,000	423,000	4,741
2009	67,385	323,651	4,742
2010	57,990	233,912	4,325

2011	65,874	270,535	4,018
2012	67,175	298,432	4,480
2013	80,375	341,299	4,221
2014	72,433	323,133	4,437
2015	102,198	427,383	5,404
2016	117,942	495,753	4,563
2017	131,178	550,962	6,686

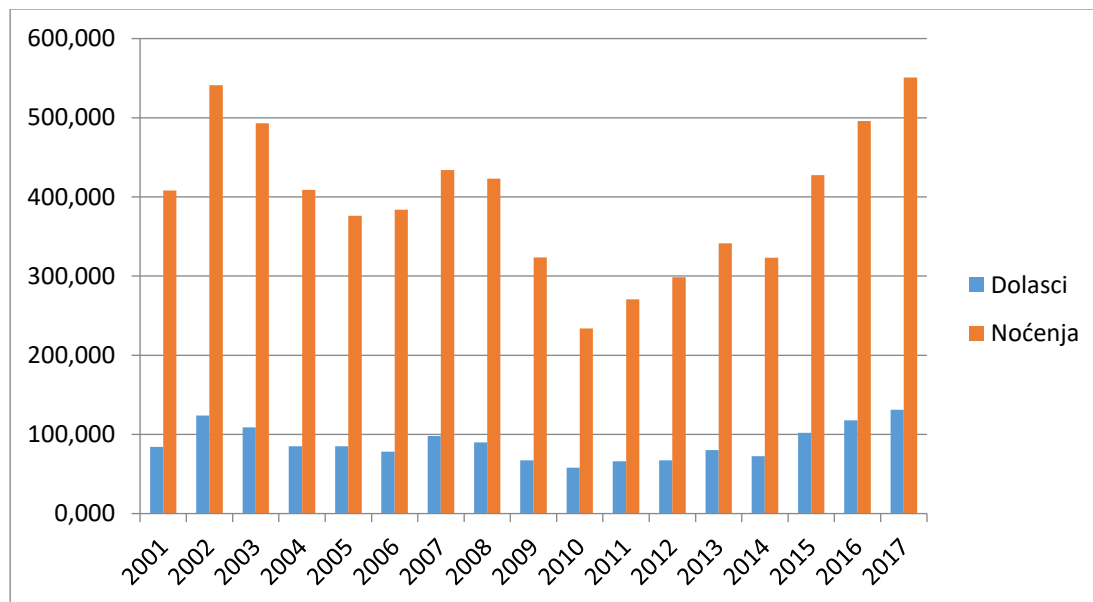
Izvor: RZS Statistički godišnjaci

Skijalište se uporedo razvijalo, pravljene su nove instalacije za izvlačenje skijaša, staze i svi prateći sadržaji koji su bili potrebni. Uporedo su nabavljeni prvi ratraci – tabači za sneg, oprema za ski-servise, skije, a osoblje je slato na edukaciju u Sloveniju, Austriju i Francusku. U isto vreme se osniva prva ski-škola u Srbiji po ugledu na evropske zimske centre u sastavu Genex-a. Gosti su počeli da dobijaju kvalitetnu uslugu. Godine 1985. se grade ski-bifei po stazama: Crveni Mačak, Krst, Jaram i Hani Bani. Zadnja tri i danas rade, pretrpeli su transformaciju u vlasništvu i izgledu, ali su imena sačuvali. Uporedo su se gradile i renovirale brojne vikend kuće i manja odmarališta. Došlo je doba eksploatacije i vraćanja uloženog, sve do uvođenja sankcija našoj zemlji. Osetilo se na prometu po objektima, ali istovremeno se potvrdila teza, da je turizam taj koji prvi izlazi iz kriza.

Posle bombardovanja naše zemlje 1999. godine, počinje da raste broj dolazaka turista i prebacuje se brojka od 100.000, da bi posle 2003. godine dolasci počeli da padaju ispod nje, a tek 2015. godine se prebacuje i ostvaruje se 102.198 dolazaka. Sve do 2008. godine dolasci se kreću 78.000 – 98.000, da bi svetska ekonomska kriza uzela svoj danak i broj dolazaka pao ispod 70 hiljada, a 2010. pao i ispod 60 hiljada posetilaca na Kopaoniku. Tek 2013. se vraća na nivo od pre 2008., sa ukupnim brojem gostiju od 80.375, da bi 2014. zbog zime sa malom količinom snega broj pao za oko 8 hiljada, a 2015. prebacio 100 hiljada. Trend rasta dolazaka je nastavljen, tako da je 2016. godine bilo blizu 118.000, a naredne godine 131.178 posetilaca. I dužina noćenja je varirala, što je delom i uzrok dužine boravka gostiju na destinaciji, koji sve češće koriste kraće odmore, sa češćim dolascima. U 2016. godini je ostvareno 495.753 noćenja, da bi 2017. prebačeno petsto hiljada, tačnije 550.962.

Gore navedeni podaci govore koliko su vidljive razlike sadašnjeg stanja i vremena iz 80-tih godina prošlog veka, a istovremeno se može izvući zaključak u kom pravcu i kuda ide turistička destinacija Kopaonik. Mnogo brže sada dolazi do promena i sve je kraći period eksploatacije uloženog, gotovo da ga i nema, jer se konstantno ulaže u nove objekte i proširenje postojećih kapaciteta.

Grafikon 14 Kopaonik, dolasci i noćenja sa brojem ležaja 1998.-2017. godine⁶⁴



Izvor: RZS Statistički godišnjaci

Stereotipno, kao i kod svih drugih destinacija, turističkih mesta ili proizvoda i turistička destinacije Kopaonik je prošla kroz iste životne cikluse: **uvođenje novina i ideja**- koje su praćene euforično kod lokalnih struktura i stanovništva, zatim **fazarasta i zrelosti** uvedenog - gde lokal reaguje sve više ravnodušno na dalji pravac razvoja uz komentare “sve smo mogli sami, bez drugih” i treća faza **zrelosti opadanje**, gde se pojavljuju negativni komentari “da turisti udišu vazduh koji će zafaliti stanovništvu i ostavljaju smeće iza sebe”. Treća faza životnog ciklusa turističke destinacije Kopaonik se dogodila posle bombardovanja Srbije 1999. godine, i spas je bila privatizacija ugostiteljskih objekata, gde su se neke navike morale menjati, a i ponašanja lokalnih samouprava i lokalnog stanovništva. To je bio sled događaja koji su lako predvidivi i samo ih treba rešavati. Preventiva i lek je dobra komunikacija svih činilaca na destinaciji i transparentnost lokalne zajednice u odnosima sa destinacijom.

3.2 Dugoročne prognoze razvoja turističke destinacije Kopaonik

Postojeći prirodni i antropogeni resursi na Kopaoniku su predislov za celogodišnju i diversifikovanu ponudu kombinovanu u raznim turističkim proizvodima. Turistička destinacija Kopaonik je već nekoliko decenija lider među planinskim destinacijama Republike Srbije i ujedno je najpopularnije skijalište u njoj. Pored svega, ona je i glavni pokretač razvoja planinskog turizma u Srbiji.

Nažalost, destinacija je delila sudbinu države kada su bile uvedene međunarodne sankcije i Kopaonik se nije razvijao u skladu sa svetskim globalnim trendovima, što se odrazilo na konkurentnost na međunarodnom tržištu turizma. S’obzirom da je

⁶⁴Urađeno na osnovu Tabele 13, izvor RZS Statistički godišnjaci

Kopaonik prepoznat kao prostor saveoma povoljnim uslovima koji su potrebni za razvoj turizma, uz povoljne klimatske karakteristike, konfiguraciju terena i svojom nadmorskom visinom, ima sve preduslove za razvoj kvalitetnog skijanja i alternativnih zimskih turističkih proizvoda. Još od 1935. godine počeo je razvoj Kopaonika uz konstantno povećanje kapaciteta i ponude. Sve do 1979. godine više je bio interesantan prirodnjacima nego skijašima, da bi posle zemljotresa u toj godini koji je pogodio područje Kopaonika, epicenter je bio u selu Djerekare kod Brusa, doživeo svoj razvoj. Tadašnja vlada SR Srbije je pokrenula razvoj savremenog turističkog centra na ovoj planini, poverivši sve delatnosti i poslove Generalexportu. Od tada je Kopaonik usmeren na razvoj turizma kao vodeće privredne grane u regiji. Uvođenjem sankcija i stagnacijom industrije u njegovom okruženju, turizam je postao jedina delatnost gde se stanovništvo zapošljavalo i bio izražen efekat komplementarnosti. Poljoprivreda je našla mesto sa svim svojim granama u turizmu. Rastom i modernizacijom turističkog centra, rasla je i poljoprivreda. Sve zahtevniji i probirljiviji gosti doveli su do toga da su morali da se usvoje novi načini proizvodnje i nove vrste poljoprivrednih proizvoda. Kako poljoprivreda, tako i druge privredne delatnosti, našle su svoje mesto sa svim svojim inovacijama na turističkoj destinaciji Kopaonik.

Treće doba Kopaonika, kada postaje u pravom smislu reči turistička destinacija, počinje privatizacijom ugostiteljskih objekata i to je za dalji razvoj planine od velikog značaja. Društvena svojina koja je postala kočnica budućeg modernog razvoja, ustupa mesto preduzetničkoj inicijativi i interesima domaćih i stranih investitora. U ovakvim pozitivnim pomacima ima problema, a odnose se na saradnju Nacionalnog Parka Kopaonik i nosioca razvoja turizma na destinaciji. Kopaonik ide u budućnost u kojoj će to biti još više izraženo, a rezultat će biti sprovođenje inicijative iz vremena Olivera Dulića, bivšeg ministra u Vladi Republike Srbije zaduženog za životnu sredinu i prostorno planiranje, koja se odnosi na izuzimanje dela Nacionalnog Parka Kopaonik koji se nalazi u strogom centru turističke destinacije. To je prostor na potezu od hotela Putnik pa do Pajinog Presla, odnosno deo gde su skoncentrisani objekti za smeštaj i usluživanje hrane i pića. U tom delu je priroda izgubila bitku sa investitorima i turizmom. Tu je ključ sukoba interesa i nedefinisano upravljanje zaštitom životne sredine i razvojem turizma.

Nagli razvoj turističke destinacije je doveo do divlje i neplanske gradnje, što će se morati rešavati u budućnosti. Neadekvatno i neefikasno sprovođenje zakonske i podzakonske regulative uz neprimenjivanje postojećih planova, iako je 2014. godine donešen nov Plan detaljne regulacije, doneće u budućnosti brojne probleme oko kategorizacije objekata, upotrebnih dozvola, nemogućnosti stvaranja jedinstvenog brenda i planske izrade infrastrukture. Sva neplanska gradnja može uticati na stvaranje jedinstvenog brenda i podizanja kvaliteta usluga na viši nivo. Kopaoniku predstoji ozbiljno ulaganje u postojeću infrastrukturu: vodovod, kanalizacija, snabdevanje električnom energijom, postojeće sisteme grejanja i infrastrukturu koja je direktno podređena turistima, posebno u letnjem period.

Staze i žičare su trenutno na zavidnom nivo, iako kapacitet žičara premašuje kapacitet staza. Uz realizaciju plana izgradnje gondola koje su planirane: Čajetinska česma, Jošanička Banja i Brzeće, dobilo bi se na kvalitetu i smanjenju gužve u samom centru destinacije. Neophodnost su i potreba garaže za parkiranje automobila i njihovom planiranom izgradnjom bi se uveo red i smanjila gužva, a prostori koje su do sada zauzimali automobili bili bi iskorišćeni za veći komoditet posetilaca. Generalno ovo je sistemski problem čijim će rešavanjem u budućnosti destinacija dobiti na značaju i približiti se evropskim ski-centrima. Isto se odnosi i na prilazne puteve koji su u lošem

stanju i koji su u planu adaptacije i već povoljnu poziciju Kopaonika učine još povoljnijom.

S'obzirom da su Bliski i Srednji Istok regije koje imaju ubrzan rast na svetskom turističkom tržištu, i kao emitivne i kao receptivne, pa se sve više turista pojavljuje na Kopaoniku, u budućnosti će ih biti još više. Pored njih počeli su da se pojavljuju investitori i budući vlasnici objekata, tako da turističku destinaciju Kopaonik očekuje svetla budućnost, ako ništa bolje, bar u statističkim podacima što se tiče dolazaka stranih gostiju, njihovoj potrošnji itd. Tako da je na dobrom putu da se u skorijoj budućnosti po broju turista koji dolaze iz inostranstva, vrati tamo gde je i bila pre uvođenja sankcija.

Svi hotelijeri na Kopaoniku bi želeli da imaju dobru popunjenost i posle udarnih meseci u zimskoj, a i posle par meseci u letnjoj sezoni, tako da je jedino rešenje razvoj MICE industrije na prostorima destinacije. Posebno mesto bi zauzeo kongresni turizam, koji doprinosi boljoj vanpansionskoj potrošnji, prodaji poljoprivrednih proizvoda i boljem upoznavanju teritorije same destinacije kao i teritorije Nacionalnog parka. Međusezone bi uticale na statistički rezultat koji bi se odnosio na dužinu boravka gostiju, jer ove kategorije gostiju mahom budu vikendom, što utiče na dužinu boravka. Turisti koji dolaze iz inostranstva, kojih svake godine ima sve više, dolaziće na duži vremenski period i daće doprinos povećanju dužine boravka. Kopaonik će iskoristiti svoju povoljnu poziciju i spremno dočekati dobro platežne goste. Svedoci smo da svake godine raste BDP Srbije i povećava se standard stanovništva tako da će se odraziti na broj noćenja i potrošnju turista. Eventualnim ulaskom Srbije u Evropsku uniju i sa već prihvaćenim EU standardima, uz prirodne vrednosti i pokrenut moderni razvoj, Kopaonik može biti bez konkurencije na Balkanu sa dobrim rastom što se tiče broja turista.

Jedna od prognoza je da lokalna samouprava neće imati snage i stručnih kadrova da sprovede svoj deo obaveza, a tiče se infrastrukture, povraćaja sredstava koja se ubiraju na Kopaoniku, tako da će hoteli morati mnogo toga rešavati sami kao i do sada.

Izgradnjom gondola iz Jošaničke Banje, Vikend naselja i Brzeća, težište će se spustiti niže prema Vikend naselju gde će se izgraditi sportski centar sa fudbalskim terenima, kojih nije bilo na Kopaoniku, jer nadmorska visina Kopaonika ne utiče povoljno na fudbalere.

Dovršetak izgradnje započetih hotela i privlačenje stranih investitora za izgradnju novih još modernijih, u budućnosti će se uspostaviti još viši standardi u hotelskoj (teška srca da se izgovori) industriji. Sve pomenuto, mora da prati permanentno ulaganje u kadrove i to posebno u ljude koji su sa teritorije turističke destinacije, a i u prateće delatnosti koje su sekundarne i u službi turizma. Potreba je, a i pametno da se iskoristi prednost postojanja turističke destinacije na prostoru Nacionalnog parka i sve to implementirati u kvalitetniju i potpuniju ponudu.

Ukratko, Kopaonik očekuje svetla budućnost uz permanentno ulaganje i brigu o gostima, gde bi prevladao osećaj da su svi dobrodošli, a ne samo da su ti koji ostavljaju novac. S'obzirom na složenost turizma kao delatnosti i kompleksnosti u vidu ponude, potrebno je uskladiti strategiju razvoja i politike razvoja od strane lokalne samouprave, gde treba izbeći razlike u viđenju razvoja destinacije u budućnosti.

3.3 Eksterno okruženje turističke destinacije Kopaonik

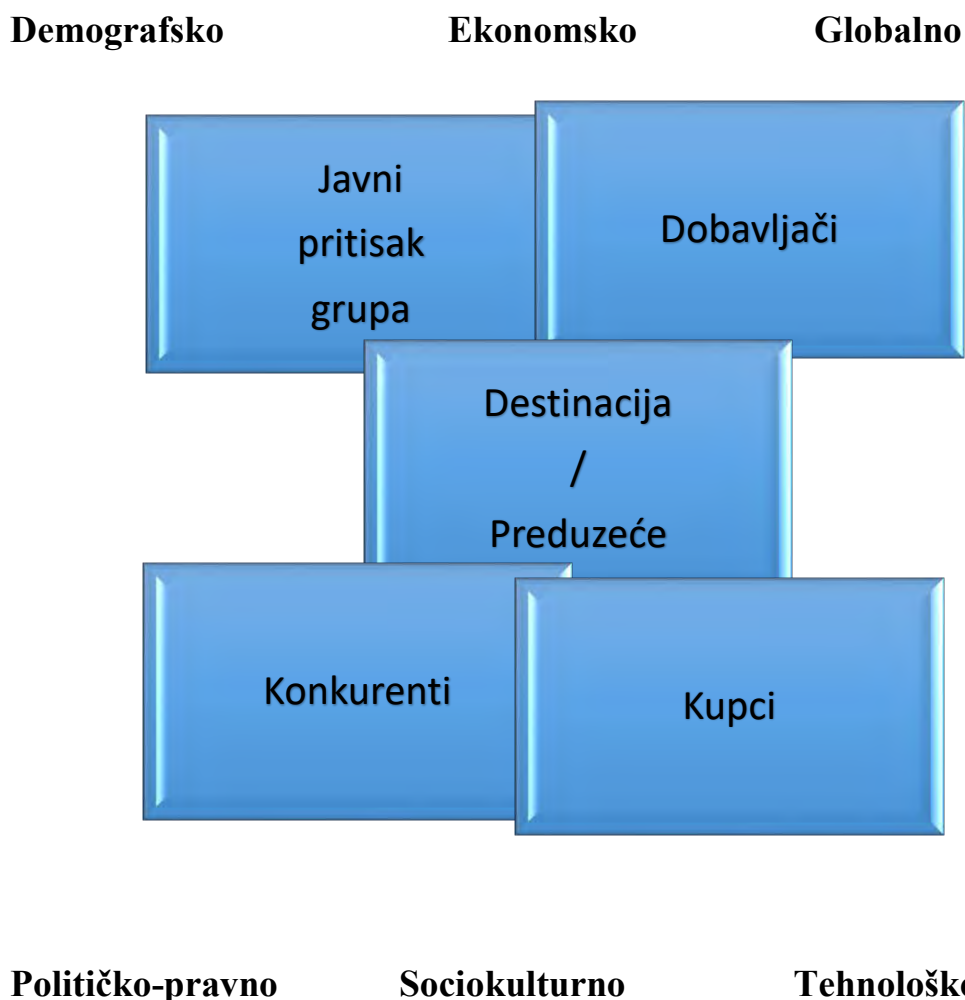
U prethodnom poglavlju su date dugoročne prognoze razvoja turističke destinacije Kopaonik, a da bi se one ostvarile, treba pogledati i analizirati spoljno ili eksterno okruženje koje sigurno da ima uticaja na njen dalji razvoj. Promene se dešavaju sa

dugoročnim posledicama kako na lokalnom nivou, tako i na globalnom, što će uvek imati posledica na broj dolazaka posetilaca i naravno dužinu njihovog boravka. Sve promene je potrebno predvideti i ako je moguće što bolje dočekati. Mnogo su teže i nepredvidljivije promene na globalnom nivou i koje se sa makro nivoa direktno odražavaju na mikro nivo.

Globalne promene koje veoma utiču na poslovanje i život destinacije i na poslovanje preduzeća na njoj su:

- u okruženju se dešavaju brze i iznenadne promene,
- sve je veća međuzavisnost između privrednih subjekata,
- sve jači konflikti i sukobi interesa (na makro i mikro nivou),
- javno mnjenje ima sve jaču ulogu,
- jačanje borbe za dobijanje naklonosti javnosti,
- procesi komuniciranja su sve veći i složeniji⁶⁵.

Slika 6 Eksterno okruženje



Izvor: Čerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. godina⁶⁶

⁶⁵Čerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. godina

Na slici broj 6, po knjizi istog autora, su navedene dugoročne promene na turističkom tržištu:

- demografsko okruženje,
- ekonomsko okruženje,
- prirodno okruženje,
- tehnološko okruženje,
- političko-pravno okruženje i
- sociokulturno okruženje.

Demografsko okruženje podrazumeva da će privredno razvijene zemlje povećavati obim turističke tržnje i to će biti šansa za zemlje u razvoju, gde se sve više stvara prostor za slobodno vreme uz smanjenje radnog vremena, a samim tim se javlja i želja za putovanjima. Takve zemlje treba prepoznati i usmeriti marketing na njih. Turistička destinacija Kopaonik je pomenuto prepoznala u Rusiji, Rumuniji, Sloveniji i Mađarskoj. Strateško je pitanje edukovanja lokalnog stanovništva i svih zaposlenih, da tradicionalnu ljubaznost i domaćinsko vaspitanje koje posedujemo kao nacija, stave u službu gosta, tako da on to oseti kao prirodno, a ne stereotipno i hladno odrađivanje posla. Da bi se destinacija prilagodila različitim generacijama turista, treba analizirati starosnu dob stanovništva, strukturu zaposlenih po polovima, natalitet, stepen i nivo obrazovanja. Ovo su neki od pokazatelja na osnovu kojih treba plasirati ponudu i podeliti ih ugostiteljskim objektima kako bi izabrali ciljnu grupu.

Ekonomsko okruženje i faktori u njemu su veoma bitni za strategijsko planiranje marketinga i osvajanje takvih tržišta, a sve to kroz praćenje BDP, nacionalnog dohotka, rasta životnog standarda, dužina trajanja godišnjih odmora, radna nedelja itd. Kada se sabere slobodno vreme u toku dana, vikendi i godišnji odmori, zbir prelazi 200 dana u toku godine, a svetska banka je procenila da će Kina, Rusija, Indija, Brazil, i druge zemlje do 2020. godine udvostručiti svoj ekonomski rast⁶⁷. Turistička destinacija Kopaonik još uvek nije u najboljoj meri iskoristila svoje mikro okruženje sa velikim brojem naših ljudi koji su na privremenom radu u Švajcarskoj, Austriji, Nemačkoj i drugim zemljama, naročito Evrope.

Pomenuta kategorija potencijalnih gostiju, koji bi bili, a i jesu u službi marketinga destinacije u zemljama u kojima rade, nekada je svoje „ferije“ – odmore koristila u Srbiji radeći na izgradnji kuća i domaćinstava, koja su davno završili, tako da se javlja višak slobodnog vremena kod ljudi koji su ekonomski obezbeđeni, sa probuđenom ekološkom svešću i željom za uživanjem.

Globalno okruženje prati prirodno i tehnološko, kao dugoročne promene, a kroz održivi razvoj turizma na destinaciji i mogućnosti eksploatacije prirodnih resursa u ekonomske svrhe. Tehnološko okruženje podrazumeva razvoj informacione tehnologije koja omogućava bolju povezanost sa avio kompanijama, turističkim agencijama i hotelima, brzu razmenu podataka na nacionalnom i međunarodnom nivou, kao i što bolju primenu moderne organizacije u poslovanju na svim nivoima. Na turističkoj destinaciji Kopaonik specifične uslove poslovanja uslovljava postojanje nacionalnog parka, tako da se nameće kao obaveza održivi razvoj turizma i primena savremene tehnologije u radu zajedno sa modernim načinom organizovanja rada i poslovanja.

⁶⁶ Prilagođeno po knjizi Strategijski menadžment u turizmu profesora Dr Slobodana Čerovića i primenjeno na turističku destinaciju Kopaonik

⁶⁷Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. godina

Političko-pravno okruženje se odnosi na vizni i carinski režim, standardizacije, propise i zakone, harmonizacija međudržavnih odnosa uz osećaj dobrodošlice. Tradicionalni srpski doček ostavlja dobar utisak koji posetioci, posebno strani, nose sa sobom i to je najbolji marketing koji može biti. Kopaonik najbolju posećenost beleži iz država suseda: Crne Gore, Makedonije, Republike Srpske, Rumunije, zatim Rusije, Grčke i Mađarske. Turistička destinacija Kopaonik je poznata širom Evrope, tako da ima gostiju skoro iz svih njenih zemalja. Bilo kakva netabilnost u okruženju i u Srbiji se odrazi na posećenost.

Socio-kulturno okruženje se treba posmatrati iz ugla uticaja na ponašanje turista kao potrošača, njihovo razmišljanje i odnos prema slobodnom vremenu, kao i veličini termina slobodnog vremena. Svi hoteli na teritoriji turističke destinacije Kopaonik, pomno prate i usklađuju svoje marketinške aktivnosti praćene brojnim akcijama, kada su školski raspusti i državni i verski praznici. Dobro je da se ne poklapaju u zemljama koje su najjači emitivni centri destinacije, već se nadovezuju jedan na drugi⁶⁸.

Do turističke destinacije Kopaonik stiže se za nekih tri do četiri sata od Beograda, a sve zahvaljujući kvalitetnoj saobraćajnoj infrastrukturi, iako je udaljen 280 km od njega. Od pomenutog grada do destinacije se može stići autoputem E-75, preko Kruševca i Brzeća, koristeći istočni pravac, a zapadnom stranom se stiže Ibarskom magistralom, preko Jošaničke Banje. Postoji i treći prilaz preko Raške i Rudnice i najznačajniji je putni pravac koji povezuje jug.

Tabela 12 Vremenska udaljenost najbližih emitivnih gradskih centara u odnosu na turističku destinaciju Kopaonik

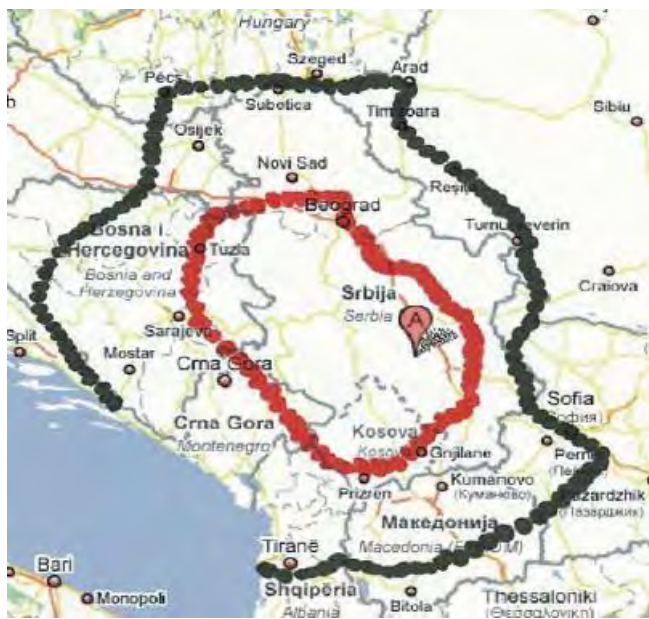
Naziv grada	Udaljenost	Vremenski interval
Novi Pazar	47	0:40
Čačak	113	2:10
Kragujevac	129	2:31
Niš	184	3:08
Skoplje	223	3:09
Beograd	233	3:56
Novi Sad	316	4:48
Sarajevo	287	4:55
Sofija	287	5:50
Zagreb	625	8:15
Budimpešta	614	8:16

Izvor: Podaci preuzeti od AMSS, baza Baljevac na Ibru, 2017.

Na mapi (slika 7) su prikazane oblasti iz kojih se može stići do turističke destinacije Kopaonik za 3, odnosno 6 sati vožnje. Potrebno je napomenuti, da su gotovo sve lokacije na tri sata od destinacije sa teritorije Republike Srbije, tj. svi su u okviru njenih granica. Svi pometnuti prilazni putni pravci su sada mnogo moderniji i sređeniji, u odnosu na periode od pre deset godina, što i daje doprinos sve kraćem vremenu putovanja.

⁶⁸Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. godina

Slika 7 Vremenska udaljenost od 3 i 6 sati



Izvor: TSO Raška, Razvoj turizma u opštini Raška, Raška 2017.

Tabela 13 Broj stanovnika u državama koje su potencijalna tržišta⁶⁹

Država	3 sata	6 sati
Srbija	3,3mil	9,4 mil
BiH	0,2 mil	3,2 mil
Crna Gora	0,2 mil	0,6 mil
Albanija		2,0 mil
Bugarska		1,8 mil
Rumunija		0,8 mil
Mađarska		0,2 mil
Hrvatska		0,5 mil
Makedonija		0,7 mil
Ukupno	3,7 mil	19,2 mil

Izvor: TSO Raška, Razvoj turizma u opštini Raška, Raška 2017.

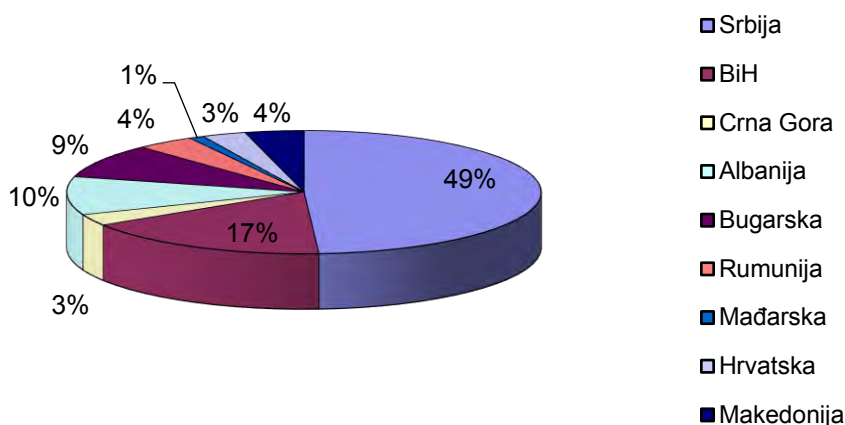
Potencijalno tržište sa kojeg se stiže za 3 sata vožnje, gravitira sa 3.7 miliona ljudi, a na potencijalnom tržišturazdaljine do 6 sati vožnje živi oko 19.2 miliona stanovnika. Po preuzetim analizama TSO Raška, one pokazuju da turisti troše u proseku 3 sata vožnje za kratka putovanja, dok za odmor koji se odnosi na nedelju dana boravka, oko 6 sati putovanja autom.

⁶⁹Goran Stefanovic, Strategijsko repozicioniranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

Najveći broj stanovnika je sa područja Republike Srbije (89.2%), ako se posmatra razdaljina od tri sata vožnje, a zatim su posetiooci sa područja Crne Gore i Bosne i Hercegovine, koji su sa istim procentom (5.4%).

Grafikon 15 Tržišta koja su udaljena od Turističke destinacije Kopaonik na 6 sati vožnje

Potencijalna tržišta za Kopaonik, koja su udaljena 6 sati vožnje



Izvor: TSO Raška, Razvoj turizma u opštini Raška, Raška 2017.

U 2015. godini švajcarska vlada je donirala preko Regionalne Agenciju za razvoj u jugozapadnom klasteru sredstva u visini od 45.000 švajcarskih franaka u cilju promovisanja letnje i zimske sezone na izabranim turističkim tržištima. Sredstva su usmerena, na Turističko-sportsku organizaciju (TSO) Raška⁷⁰ i odrađena je uspešna promocija na turističkom tržištu Rumunije, kvalitetnim marketingom i promocijama, što je rezultiralo velikom posećenošću u godinama posle toga. Posle pomenutog tržišta, aktuelna postaje Mađarska i sve veći broj turista dolazi iz te zemlje. Naravno, još uvek broj turista iz nje se ne može meriti sa posećenošću iz Rumunije.

Kompletno spoljno okruženje turističke destinacije Kopaonik je turbulentno u svakom pogledu i pod svakodnevnim promenama koje imaju uticaja na sadašnjost i budućnost u poslovanju.

3.4 Komparativna prednost i konkurentnost turističke destinacije Kopaonik

Da bi se objasnio i razumeo pojam konkurentnost turističke destinacije, konkretno Kopaonika, namerno je u naslovu stavljen prvo pojam komparativna prednost. Globalno gledano, komparativna prednost jedne zemlje pri uključivanju u međunarodnu razmenu, je njena spremnost da se spicajalizuje za proizvodnju i izvoz dobara koja može da proizvede uz što manja ulaganja i trošak. U tom slučaju bi bila mnogo efikasnija u odnosu na druge zemlje.

⁷⁰Podaci prikupljeni u TSO Raška, 2015. godina

Prenešeno na turističku destinaciju Kopaonik to bi značilo, da stvaranjem turističkog proizvoda na teritoriji destinacije koji bi bio konkurentniji i jeftiniji u odnosu na druge, rezultiralo bi dolaskom više posetilaca. Stvaranjem takvih proizvoda dolazi do specijalizacije u ponudi i usluzi, a to dalje vodi u pravcu konkurentnosti i boljoj trgovini, odnosno prodaji.

Uopšteno, komparativna prednost se temelji na bogastvu faktora proizvodnje koji se grupišu u turizmu u sledeće grupe:

- Ljudski resursi,
- Prirodni resursi,
- Znanje,
- Kapital,
- Infrastruktura.

Treba dodati, jer je svojstveno turističkim destinacijama, grupi gde je infrastruktura još i suprastrukturu i posebno istorijske i kulturne resurse⁷¹ što je i logično. Pomenuti faktori mogu biti nasleđeni i stvoreni. Nasleđeni faktori su npr. prirodni resursi i u tom delu treba da proradi svest kod njihovih eksploatatora, zarad ostavštine budućim pokolenjima i na ovaj deo se nastavlja održivi razvoj turizama na destinaciji. Stvoreni faktori su npr. infrastruktura i oni zajedno sa nasleđenim faktorima služe kao sredstva za postizanje konkurentnosti destinacije uz povećanje ekonomskog efekta. Potrebno je fokusirati se na proizvod destinacije i u njega ulagati nova sredstva da bi se što više modernizovao i bio u tendu, prolazeći kroz procese u svom formiranju i tako postao konkurentniji u odnosu na okruženje.

Komparativne prednosti turističke destinacije Kopaonik se mogu postaviti u dve grupe⁷²:

- Egzogene i
- Endogene

U **egzogene** komparativne prednosti spadaju:

- izvorni resursi
- prirodni resursi (klima, priroda itd.)
- kulturno-istorijski (spomenici, istorija područja, arheološka nalazišta, folklor, arhitektura...)
- kapital i investicije

U **endogene** komparativne prednosti spadaju:

- ljudski resursi i resursi znanja (obučenost, raspoloživost, standardi, inovacije, moderne tehnologije itd.)

Turistička destinacija Kopaonik ima ogromnu **egzogenu** komparativnu prednost jer se nalazi na teritoriji Nacionalnog parka, mada to nije iskorišćeno u najboljoj pruženoj meri. Nacionalni park Kopaonik je osnovan 1993. godine, a nastao je od Preduzeća za zaštitu i razvoj NP Kopaonik koje je osnovano 23.02.1989.godine, sa sedištem u Turističkom centru Kopaonik. Osnovna delatnost je zaštita prirodnih vrednosti, kulturnih dobara, i stvorenih vrednosti⁷³. Sve manju ulogu ima u strogom centru turističke destinacije, jer su objekti i potrebna infrastruktura degradirali prostor. Degradacija je izražena na većem delu zaštićenog prostora izgradnjom staza i žičara za potrebe skijaša. Konkretno, izgradnjom staze i žičare Krčmar uništeno je zagaćeno jezerce koje je 1951. godine opisao Jovan Cvijić sa dubinom od 15cm sa barskom

⁷¹Popesku. J., Menadzment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. godina

⁷²Popesku. J., Menadzment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. godina

⁷³ Podaci NP Kopaonik, 2016.godina

vegetacijom i morenskim bedemom⁷⁴. Ono je sa svojom geološkom okolinom i biljnim svetom bilo jedini dokaz takve vrste postojanja poslednjeg lednika na Kopaoniku. Nije postojala mogućnost da se takav dar prirode sačuva i o tome se može pročitati u malobrojnim starim člancima i čuti od ljudi koji žive i rade na turističkoj destinaciji Kopaonik. U nedovoljnoj meri je eksploatisana činjenica postojanja Runolista na Oštrom Kršu – vernog dokaza postojanja lednika, relikta svoje vrste Pančičeve Omorike, Sibirskog skakavca i mnogih drugih biljnih i malobrojnih životinjskih vrsta. Tokom zime sneg prekriva ceo prostor destinacije tako da je u službi skijaša, ali tokom leta kada se mogu organizovati pešačke ture, s'obzirom na broj gostiju, nedovoljno je iskorišćeno. Potrebno je u saradnji sa ostalim činiocima na destinaciji obeležiti još pešačkih staza, trenutno ih ima tri: Reka Samokovka, vodopad Jalovarnik i Markove stene, i vidno napisati na tablama pored biljaka koje se nalaze na šetnoj stazi nazive uz kratak opis. Najnoviji primer su dve nove pešačke staze koje su uređene 2018. godine partnerskim odnosom Nacionalnog parka i hotelskog kompleksa "Kraljevi Čardaci", dužine 10,6 km. Pošto poseduje kvalitetne i delom očuvane prirodne resurse, turistička destinacija Kopaonik poseduje osnovni preduslov za stvaranje prepoznatljivog proizvoda, svojstven podneblju i razvoj turizma u još većoj i jačoj meri. U prethodno, delu rada 3.3 gde je opisano eksterno okruženje i udaljenost emitivnih centara u odnosu na turističku destinaciju, da se zaključiti da Kopaonik ima prednosti što se tiče udaljenosti. Prednost se ogleda i u delu da nije na tranzitnom pravcu, pa je očuvanje prirodnih resursa mnogo lakša, bolja i manje se degradira kada se sa te strane posmatra. Bogastvo prirodnim resursima veoma povećava komparativnu prednost turističke destinacije Kopaonik.

Drugi veoma bitan prirodni resurs destinacije je klima. Analizom podataka prethodnih 5 godina hidrometeorološke opservatorije na Kopaoniku, temperature na Kopaoniku se kreću od prosečne minimalne -9°C u januaru, pa do prosečne maksimalne $+15,5^{\circ}\text{C}$ u julu mesecu.

⁷⁴Vasović V., Kopaonik, Beograd, 1988.

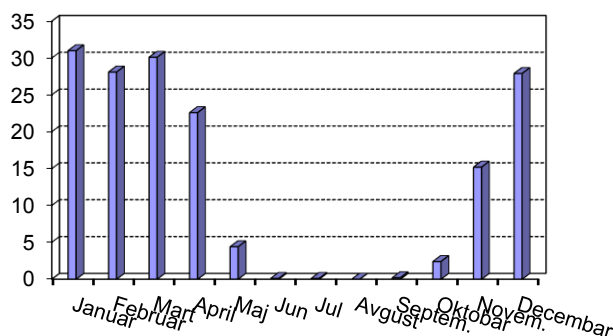
Tabela 14 Kopaonik, meteorološki prosek 2010.-2017. godine

	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	Avugst	Septem.	Oktoabar	Novem.	Decembar
Temperature												
Prosek maksimalne temperature (°C)	-2,0	-2,0	0,4	5,0	10,6	13,1	15,5	15,9	12,8	8,3	3,0	-0,7
Prosek minimalne temperature (°C)	-9,0	-8,4	-6,2	-2,0	3,0	5,5	7,5	7,5	4,7	0,8	-3,8	-6,9
Prosek teperature (°C)	-6,0	-5,2	-2,9	1,5	6,8	9,3	11,5	11,7	8,8	4,6	-0,4	-3,8
Apsolutna maksimalna temperatura	12,0	10,8	14,2	17,3	23,2	24,8	27,6	25,6	24,2	20,5	16,6	13,4
Apsolutna minimalna temperatura	-25,0	-21,6	-23,7	-12,8	-8,6	-4,5	3,3	-1,3	-7,6	-11,9	-17,5	-24,6
Apsolutni broj hladnih dana	31,0	27,6	27,8	20,6	5,0	1,1	0,4	0,1	3,2	12,1	21,4	28,9
Relativna vlažnost												
prosek u %	82,0	84,1	83,2	79,4	80,1	77,7	77,7	77,6	78,9	78,4	82,5	82,3
Dužina solarnih radijacija												
Prosek "sunčanin dana"	103,0	102,6	134,6	160,2	186,8	214,6	214,6	209,2	218,1	182,6	122,8	84,7
Broj vedrih dana	6,0	3,3	4,1	3,0	2,1	6,2	6,2	8,1	7,0	8,6	7,1	5,0
Broj oblačnih dana	14,0	14,9	15,0	13,3	10,5	7,5	7,5	5,3	8,1	9,4	12,8	14,7
Gošnje padavine												
Mesečna količina (mm)	62,0	58,7	64,8	74,7	108,8	92,1	92,1	94,3	66,7	46,2	68,9	58,9
Maksimalna dnevna količina (mm)	31,0	32,5	47,0	37,8	76,5	55,5	55,5	64,2	35,5	39,5	37,7	34,2
Prosečan br.dana 0,1mm	14,0	14,5	15,8	14,4	15,6	10,9	10,9	9,7	10,0	9,2	11,5	13,6
prosečan br.dana 10,0 mm	2,0	1,2	1,4	2,1	3,2	3,4	3,4	3,4	2,3	1,1	2,6	1,4
Pretpostavke (broj dana)												
Padanje snega	15,0	15,5	15,1	11,1	2,6	0,1	0,1	0,1	1,1	3,0	9,0	13,2
Pokrivenost snegom	31,0	28,1	30,1	22,6	4,4	0,1	0,1	0,0	0,2	2,4	15,2	27,9
Magla	11,0	10,3	9,8	8,7	8,0	7,2	7,2	5,6	6,1	8,7	9,9	12,3
Kiša	0,0	0,1	0,2	0,3	1,7	0,5	0,5	0,7	0,1	0,0	0,1	0,0

Izvor: Podaci iz hidrometeorološke opservatorije na Kopaoniku, 2018.

Meseci sanajviše snežnog pokrivača su decembar, januar, februar i mart. Puna eksploatacije ski staza počinje tek u januaru, mada ga ima i u decembruza skijanje. Razlog se krije u pripremi zimske sezone i stvaranje što bolje podloge za dobre i kvalitetne staze za predstojeću sezonu. Deo skijalista proradi za vreme manifestacije Ski-opening i uz ogromnu pomoć veštačkog snega prvi skijaši se pojave da otvore sezonu.

Grafikon 16 Broj dana sa snežnim pokrivačem na Kopaoniku 2010.-2017.



Izvor: Podaci iz hidrometeorološke opservatorije na Kopaoniku, 2018.

Kopaonik, po podacima hidrometeorološkog zavoda Srbije, ima u proseku 220 sunčanih dana u toku godine, a to mu je jedna od najvećih vrednosti koju poseduje i kojom ga je priroda obdarila i dala mu prednost nad drugim destinacijama. Naročito je izražena sunčeva insolacija, tako da se brže pocrni na snegu nego na moru. Klima kao komparativna prednost ima značajnu ulogu pri formiranju proizvoda destinacije. Neretko je da Kopaonik ima pre, više i duže snega, koji je glavni resurs u zimskoj sezoni, u odnosu na okruženje. Postoji bitan činilac i glavni razlog da tako bude, položaj Kopaonika kao planine u odnosu na vlažne vazdušne mase koje donose padavine. One stižu sa Sredozemnog mora i donesu najviše padavina, takođe kada vlažne vazdušne mase dođu sa zapada donesu padavine. Pošto se Kopaonik nalazi u zaleđu Prokletija, vlažne vazdušne mase se rashlade i pređu preko njih. Deo njih se skrene prema Zlatiboru i desi se da dobije više snega nego Kopaonik. Takav sneg bude mnogo vlažniji i nekvalitetniji za razliku od onog koji padne na Kopaonik i koji se duže zadrži. Deo vazdušnih masa stigne do Stare planine, koja dobija padavine sa Crnog mora, ali su te mase mnogo suvlje od sredozemnih i samim tim daju manje količine snega koji se duže zadrži iz razloga veće kontinentalnosti planine.

Turistička destinacija Kopaonik je veoma konkurentna u odnosu na druge turističke destinacije posmatrajući sa strane kulturno-istorijskih komparativnih prednosti. Kopaonik je planina koja dobila ime po kopaanju rude i rudarenju. Brojni su dokazi rasuti po planini, ali nisu najbolje iskorišćeni u svrhu turizma. Rano hrišćanska bazilika na Nebeskim stolicama, kao vekovno svetište stanovništva lokalnih okolnih sela, je u nekoj meri stavljena u službu turizma i postala jedan od nukleusa na destinaciji. Na istoimenoj lokaciji u novijoj istoriji, tačnije u Drugom svetskom ratu, je bio 1944. godine postavljen glavni štab četničkih jedinica koje su vodile odlučujuću bitku sa nemačkim jedinicama, a i Peko Dapčević je sa svojim borcima prošao preko Ravnog Kopaonika i otišao na Sremski front.

Ostatak dubrovačkog puta se nalazi na Kukavici u dužini od 1,5km i njime se transportovala prerađena ruda i proizvedeno zlato i srebro. Postoje brojna rudarska okna i topionice za preradu rudena licu mesta, a i šljaka kao dokaz. Skoro pa na samom vrhu, odnosno na Suvom Rudištu, se nalazi površinski kop rude gvožđa, iperit. Rudarenje trenutno ne postoji na Kopaoniku, ali se sve i još mnogo toga može iskoristiti i staviti u službu turizma kroz jedinstveni proizvod destinacije koji bi doprineo konkurentnosti. Kombinacijom prirode i istorije koja je ostavila tragove na njoj, stvara se mogućnost formiranja proizvoda koji bi bio pravi primer i objašnjenje termina komparativna prednost destinacije.

Početak osamdesetih godina prošlog veka, izgradnjom modernog turističkog centra, pokušala se realizovati dobra ideja konzervacije kopaoničkih sela, težište je bilo dato na selo Đorđevići i Crna Glava, gde je meštanima bila ponuđena opcija uzimanja povoljnih kredita za izgradnju modernih kuća u zamenu za stare autohtone. To bi bila sela muzeji na otvorenom, tako da bi i ovaj vid komparativne prednosti uz folklor i način življenja lokalnog stanovništva, dao pečat jedinstvenom proizvodu. Brojne grupe enleskih turista su išle u posetu seoskim domaćinima na ručkove i večere, vraćajući se puni utisaka i presrećni.

U egzogene komparativne prednosti spadaju, veoma bitni, kapital i investicije. Prirodni kapital turističke destinacije je očuvana priroda koje sve više ide u pravcu degradacije. Najveća ulaganja i početak modernog doba turizma se vezuje za izgradnju suprastrukture, prvih modernih Genex-ovih hotela na Kopaoniku – Bačište, Srebrnac, apartmansko naselje Konaci Sunčani Vrhovi, hotel Grand, Atlas, Putnik, JAT-ovi

apartmani itd. Svojim dobrim poslovanjem postali su vredan kapital, tako da su se Konaci Sunčani Vrhovi, hotel Grand i restoran Zvrk, lako prodali i postali primer uspešne privatizacije. Najvrednije u takvoj kupovini od strane MK Group je bilo stvoreno ime hotela Grand i prepoznatljiv izgled Konaka. To je bila svojevrsna komparativna prednost turističkog centra Kopaonik, proizvod koji je stvoren u vreme Genex-a i bio neprikosnoveni konkurent okolnim destinacijama. Koliko je bio jak brend, govori to da su gosti dolazili da se vide sa poznatim licima Jugoslavije, a kasnije Srbije i da budu viđeni. Marketing je bio u službi proizvoda i destinacije, a rezultat je bio stvaranje zavisnosti gosta prema stvorenom proizvodu. Mogli su otići bilo gde na skijanje ili zimovanje, ali na Kopaonik se moralo doći. Pomenuti objekti su bili tih godina nosioci razvoja turizma na destinaciji i uz njih su i drugi ugostiteljski objekti dobili na ceni i značaju, naročito posle početka ere elektronskog oglašavanja i on line rezervacija. Da je turistička destinacija uspela da stekne komparativnu prednost u odnosu na konkurenciju u Srbiji, a i van granica Srbije, govore cene koje su mnogo veće u odnosu na Austriju, Francusku, Bugarsku, Crnu Goru i Republiku Srpsku. Investiranje u objekte i promena vlasništva nad njima, doprineli su da se već zastarelim objektima u svemu, udahne novi život i na starim stazama slave nastavi još bolji put prema ekonomskom napretku. Paralelno sa investiranjem u renoviranje i adaptaciju objekata, ulaže se i u objekte od javnog značaja. Mnogo je potrebno da se uradi i investira, posebno u infrastrukturu – garaže, parkinzi, vodovod, kanalizacija itd. Bitan deo infrastrukture kojem se ne pridaje značaja u većem delu godine ili tačnije rečeno devet meseci na godišnjem nivou je zdravstvena zaštita, koja ne postoji sve do početka zimske sezone, a tokom cele godine ne postoji ni sanitetsko vozilo. Još gore je stanje sa servisnim službama, a i ovo je jedan bitan deo komparativne prednosti. Policijska i vatrogasna služba su veoma dobro organizovane, nisu stereotipne službe već su se stavili u službu turizma. Preventivnim delovanjem doprinose na bezbednosti i sigurnosti destinacije, sto je jedna veoma bitna komparativna prednost. Suprastruktura je dosta dobro razvijena i u potpunosti zadovoljava potrebe gostiju i zahvaljujući njoj turistička destinacija Kopaonik nosi epitet – planina zabave. Gosti koji dođu tokom zime, a i leta, pored skijanja i šetnji imaju bogat noćni provod.

U **endogenu** komparativnu prednost turističke destinacije Kopaonik, spadaju ljudski resursi i resursi znanja, koji su bili na zavidnom nivou u vreme formiranja turističkog centra pa sve do polovine 90-tih godina. Koliko je bio zdrav pristup sa te strane komparativne prednosti, govori primer da se niko nije mogao zaposliti bez posedovanja diplome struke za koju konkuriše i permanentno ulaganje u kadrove kroz razne obuke pred zimsku sezonu, a odnosilo se na tehnologiju zanimanja uz praćenje inovacija u oblasti u kojoj se radi i učenje stranih jezika. Mnogo je manje i jeftinije ulaganje u takve kadrove, jer već imaju osnovno znanje koje se samo treba nadograđivati, a ne učiti sve iz početka. Uvođenjem sankcija našoj zemlji i pojavom visoke inflacije, sistem vrednosti se drastično remeti i do današnjih dana nije vraćen na tadašnji nivo. Jedan veliki problem, a pre bi se moglo nazvati „društveno iskušenje“, kojem je izloženo osoblje pri kontaktu u radu sa platežnim gostima, a naročito ljudima koji su se brzo obogatili, je način njihovog življenja i želja da se nađe prečica u sticanju bogastva⁷⁵. Ko ne odoli takvim iskušenjima, zastrani, a njihovo mesto zauzimaju radnici drugih struka koje nemaju dodirnih tačaka sa turizmom. Takve kadrove zapošljavaju većinom hoteli sa većim kategorijama i onda kroz razne interne obuke rade njihovu edukaciju. Trenutni presek stanja izgleda tako da hoteli sa 4* imaju mogućnost formiranja specijanih događaja, uvođenja inovacija u poslovanju uz

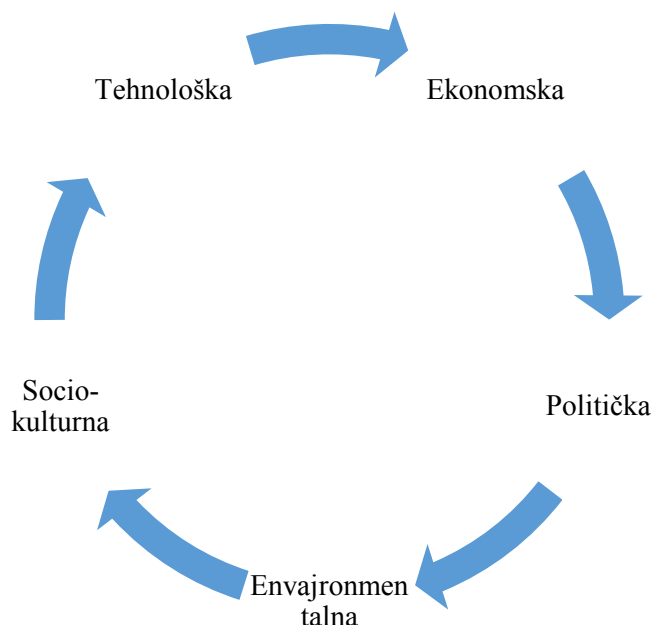
⁷⁵Goleman. D., Bojacis. R. i Maki. E., Emocionalna inteligencija u liderstvu, Adizes, Novi Sad 2006. godina

savremenu tehnologiju i pravljenje skupih susreta uz prisustvo poznatih skupih ličnosti, zbog posedovanja novčanih sredstava, a struktura zaposlenih sa završenim školama iz struke u kojoj rade, ide u prilog objektima koji imaju manje sredstava za marketing. Najjeftiniji marketing takvih objekata na destinaciji su zaposleni koji svojom ljubaznošću uspevaju da pridobiju goste i da ih ponovo vrata. Kada se sve navedeno globalno sagleda na celoj turističkoj destinaciji, kvantitet, kvalitet i troškovi ljudskih resursa su ti koji doprinose razvoju turizma na njoj. Ništa neobično za prethodno navedeno, jer nedostatak znanja odnosno know-how je svojstveno zemljama u razvoju⁷⁶.

Edukacijom ljudskih resursa i stvaranjem domaćeg znanja sa temeljima u kojima su kadrovi sa lokala, turistička destinacija Kopaonik će uspeti da očuva obnovljive i neobnovljive resurse na svom području, a samim tim doprineti opstanku proizvoda i njegovoj nadogradnji. To je i hrana i lek za budućnost.

Osnovna razlika komparativne, u odnosu na konkurentsku prednost, se ogleda u tome što se komparativna prednost odnosi na gore pomenute resurse u turističkoj destinaciji Kopaonik, a konkurentska prednost se odnosi na sposobnost destinacije da setokom dužeg vremenskog razdoblja prilagodi da efikasno i efektivno koristi date resurse i njima što duže privlači turiste tako da se povećava prosperitet i blagostanje destinacije⁷⁷. Usklađivanjem razlika komparativne i konkurentске prednosti, Kopaonik je konkurentan na teritoriji Srbije, a i van granica Srbije. Dokaz su brojni gosti sa strane: Slovenija, Crna Gora, Republika Srpska, Rusija, Rumunija, Austrija, Švajcarska itd.

Slika 8 Višedimenzionalnost konkurentnosti turističke destinacije Kopaonik



Izvor: Popesku. J., Menadzment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. godina

⁷⁶Popesku. J., Menadzment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. godina

⁷⁷Goran Stefanovic, Strategijsko repositioniranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

Konkurentnost turističke destinacije Kopaonik se može posmatrati sa: ekonomske, političke, envajronmentalne, socio-kulturne i tehnološke.

Ekonomska konkurentnost turističke destinacije Kopaonik određuju faktori proizvodnje koji su potrebni da bi destinacija bila konkurentna. Oni obuhvataju egzogene i endogene komparativne faktore: bogatstvo prirodnim resursima, kulturno-istorijskim spomenicima, infrastruktura, kapital, ljudski resursi, cene i efikasnost pravljenja proizvoda.

Faktori stanja tražnje su ključni za prodaju proizvoda na destinaciji i školski je primer organizovanja tražnje u vreme početka razvoja turističkog centra jer se okrenulo domaćem tržištu. Ona je postala toliko stabilna, da je tadašnji nosilac razvoja Kopaonika "Generalexport", tek posle toga počeo da razvija prodajnu mrežu po celom svetu, otvarajući poslovnice turističke agencije Jugoturs (Yugotours). Tržište tadašnje Jugoslavije je postalo malo kao emitivni centar jer se tražilo i želelo mnogo više. Pohrlili su gosti iz celog sveta. Do 1989. godine najbrojniji su bili Rusi iz tadašnjeg SSSR-a, a posle toga sve do početka rata na teritoriji bivše Jugoslavije, Englezi. Koliko je Kopaonik kao turistička destinacija, bio atraktivan za njih i turoperatore, poput Thomsona, Cristala i Balkana, govori činjenica da su se svi aranžmani prodavali preko Jugoturs Londona. Ako je neko od domaćih gostiju imao nekoga u pomenutoj poslovnici, mogao je da dođe do aranžmana⁷⁸.

Sto se tiče potpomažućih i komplementarnih sektora i aktivnosti koje doprinose boljem kvalitetu i raznovrsnosti proizvoda u ponudi, na prvom mestu je bila pristupačnost od emitivnih centara do Kopaonika raznim vidovima prevoza. U odnosu na 1935. godinu, kada su se pojavili prvi organizovani skijaši na planini, među kojima je bila na tom takmičenju Olga Dedijer i pobedila, a jedno odmaralište nosi njeno ime, putovalo se vozom do potkopaoničkog rudarskog mesta u podnožju, Rudnica, a potom dalje sa zapregom volova i na konjima uz pomoć lokalnog stanovništva nastavljalo do vrha. Danas je to mnogo bolje, i postoje tri prilazna putna pravca: preko Brusa (najprometniji), Jošaničke Banje (nekada je bio prioritetan) i preko Rudnice (treći po važnosti). Može se doći i helikopterom, mada je do 2015. godine bilo dozvoljeno sletanje kod Srebrca zbog koptene zone bezbednosti, a potom je omogućeno da sletanje bude kod Konaka Sunčanih Vrhova. Parking je deo koji nije uređen i lokalna samouprava gotovo da je nemoćna da ga reši. Garaže su ekonomski neisplative zbog kratkog vremen aeksploatacije, ali je to neminovnost rešavanja u budućnosti. Zdravstvena zaštita je još jedno neuređeno polje. Postoji tokom sezone, tri meseca, a posle toga doktor je prisutan jedan dan u nedelji, a apoteke ne rade. Ponuda sportskih sadržaja i manifestacije je na dobrom nivo, naročito u toku leta uz razne programe i škole.

Turistička destinacija je dobila svoj master plan 25.09.2009. godine, a izradio ga je „Horwath i Horwath Consulting” Zagreb d.o.o. po nalogu naručioca Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, što je ujedno osnova njenog

⁷⁸Autor rada je u tom periodu bio zaposlen u Genex-u. Koliko se pridavalo značaju gostima iz Velike Britanije, tri zimske sezone zaredom, 1989/1990, 1990/1991, 1991/1992. godinu, bila su obezbeđena dva benda iz Londona za živu muziku tokom cele sezone. Neograničeno radno vreme PUB-ova, specijlno napravljenih da liče na engleske pub-ove, hrana prilagođena željama i potrebama gostiju, ispoštovani standardi u svakom delu ponude, infrastrukture i suprastukture (između ostalog, u sobama je bila obavezna zalepljena samolepiva uska narandzasta traka na staklu vrata balkonca u visini očiju odrasle osobe i deteta), mogućnost da glasno pevaju u ranim jutarnjim satima itd. Sve pomenuto je bila preteča da turistička destinacija Kopaonik postane destinacija dobre zabave, dnevnog skijanja i noćnog provoda, što je jedan od faktora koji su planini omogućili da bude konkurentna jakim zimskim turističkim centrima širom Evrope.

budućeg razvoja, u koji se mora uključiti društvena zajednica i lokalne samouprava uz pomoć privatnog kapitala. Na osnovu njega se može uvesti jedinstveno upravljanje destinacijom kroz osnivanje DMO (destinacijska menadžment organizacija). Veliki je značaj, koji još uvek nije iskorišćen, institucija klastera⁷⁹, ali jedinstva i klasterskog udruživanja nema. Trenutno preko Regionalne Razvojne Agencije sa sedištem na Zlatiboru, neke radnje se objedinjuju, konkretno marketing i promocija na stranim tržištima, kao i edukacija potrebnih kadrova u hotelijerstvu potpomognuto od strane HORES-a.

Envajronmentalna konkurentnost turističke destinacije Kopaonik se ogleda u spremnosti da se u te svrhe izdvoje i ulože novčana sredstva. Ako se prate zemlje, a to se može preslikati na turističku destinaciju, što siromašnija zemlja, ulaganja moraju biti veća i obrnuto. S'obzirom da je Kopaonik destinacija koja stoji rame uz rame sa svetskim turističkim destinacijama, takva ulaganja i trošak te vrste se višestruko vraćaju. Međutim, sve većim razvojem turizma dolazi i do veće degradacije životne sredine. Problem zaštite životne sredine, pogotovu na kraju sezone, bude ničiji. Gomila smeća koje se ukaže otapanjem snega, sve veća seča šuma, početak izgradnje vodozahvata i ucevljenje reke Samokovke za potrebe mini hidroelektrane u srcu Nacionalnog parka, su problemi koji ostavljaju trajne posledice.

Potrebe gostiju - posetilaca kao potrošača osnova su celokupnog marketinga destinacije. Uz dobro osmišljen proizvod u vidu ponude svih ugostiteljskih činilaca na Kopaoniku i korišćenje svih vrednosti planine, prevazilaze se svi problemi političke prirode i blizine kopnene zone bezdednosti. Na Pančićevom vrhu je granica sa Kosovom i Metohijom i na nekoliko lokacija ima zaostalih kasetnih bombi, ali dobrim marketingom, kvalitetnom ponudom i dobrom obaveštenošću posetilaca, doprinelo se da turistička destinacija Kopaonik bude socio-kulturno konkurentna. Sve nabrojane probleme destinacija prevazilazi dobrim skijanjem i još boljim provodom posle skijanja do duboko u noć, što ga čini primamljivijim i konkurentnijim u odnosu na druge destinacije.

Primenom savremenih tekovina i tehnoloških dostignuća, turistička destinacija Kopaonik kroz korišćenje globalnih distributivnih kanala i interneta za promociju i prodaju aranžmana i proizvoda, postaje tehnološki veoma konkurentna u svom okruženju. Prećenjem i stalnim inoviranjem procesa rada, destinacija dobija na kvalitetu ponude i postaje lider u primeni visoke tehnologije. Iako ne postoji jedinstveno upravljačko telo na destinaciji, svi subjekti na njoj osavremenjuju svoje poslovanje i konstantno tehnološki napreduju.

Postoji još jedan nedostatak na turističkoj destinaciji, a to je lanac vrednosti, kroz koji bi se propratile vrednosti za posetioce, od same organizacije putovanja i samog putovanja do destinacije, organizacije boravka uz sto više pozitivnih iskustava u toku gostovanja pa sve do povratka gosta kući. Posetioce ne treba zaboraviti ni kada stignu kući, pošto se tada sumira i analizira boravak. Zanimljivo je iskustvo devedesetih godina prošlog veka sa gostima iz Velike Britanije koji su imali mesec dana rok žalbe od ulaska u hotel. Sav svoj boravak su analizirali pri dolasku kući. Da bi sve proteklo u redu osoblje se svojski trudilo oko svakog gosta, a u toku boravka su organizovani programi raznih sadržaja, posebno zadnjeg dana boravka. Već je napomenuto da su bila angažovana dva engleska orkestra zarad boljeg ugođaja.

⁷⁹Kopaonik pripada Jugozapadnom klasteru zajedno sa Zlatiborom. Klastersko udruživanje do sada nije zaživelo i pored toga što turističke destinacije imaju svoju klijentelu i vidove turizma koje razvijaju. Prirodne odlike su takođe različite. Kopaonik je ujedno i Nacionalni park tako da ne moraju biti ljuti rivali, već dobri partneri.

4 KARAKTERISTIKE TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK

4.1 Turistička destinacija Kopaonik

Početak razvoja Kopaonika kao turističke destinacije se vezuje za 1980. godinu, kada je tadašnja vlada SFRJ poverila preduzeću Genex Kopaonik da bude njegov glavni nosilac turističkog razvoja. Preduzeće je bilo osnovano od strane preduzeća “Generalexport” iz Beograda, Opštine Brus i Opštine Raška. Tada su udareni temelji današnje turističke destinacije Kopaonik i postavljeni ciljevi su se počeli ostvarivati. Jasno su se odredili strateški turistički pravci da bi destinacija izgradila svoju budućnost. Veoma brzo, 1981. godine Kopaonik bude proglašen od strane međunarodne skijaške federacija međunarodnim skijaškim centrom⁸⁰. Od tada počinje nagli razvoj Kopaonika, a svoje mesto u opremanju ski staza nalazi francuska “Poma” i austrijski “Doppelmayer”. Staze se rade po svetskim standardima, a tadašnji Genex postaje svetski priznata firma. Tako je krenuo danas poznati i prepoznatljiv ski centar koji je prerastao u ozbiljnu turističku destinaciju i najpoznatiji srpski zimski turistički centar. U svom životnom dobu Kopaonik je imao i stagnacija, u vreme uvođenja sankcija Srbiji. Međutim, pošto je turizam privredna grana koja najpre izlazi iz kriza, veoma brzo je krenuo uzlaznom putanjom. Stagnacija se ogledala u delu praćenja procesa modernizacije svetskih planinskih turističkih destinacija, pa je došlo do zaostajanja za njima. Ono što je pomoglo da Kopaonik bude i tada na nogama, a rezultat je međunarodne izolacije Srbije, je to da građani nisu mogli ili je to bilo ograničeno, da putuju u inostranstvo tako da je bilo veoma malo deviznog odliva. Hoteli i ostali ugostiteljski objekti su imali goste svih kategorija koji su novac trošili u svojoj državi.

4.1.1 Geografski položaj

Ime Kopaonik je nastalo po delatnosti koja se odvijala na njegovim prostorima u davnoj prošlosti, kopanju rude. Po nekim izvorima, takva aktivnost je započela pre pojavljivanja Rimljana na ovom prostoru, a pored njih takvu vrstu delatnosti su prihvatili Srbi koji dovode tada najpoznatije rudare srednjeg veka, Sase i oni su bili u to vreme srpska najamna radna snaga. Rudarenje nastavljaju Turci, pa posle njih opet Srbi, a u kapitalističkom dobu britanski akcionari i nemački okupatori. Rudarenje je je bilo aktuelno na njegovim najvišim delovima – Ravnom Kopaoniku, ali na svu sreću danas ga više nema. Prvaimenai su mu bila: Caponi, Capono, Caponich (stanovništvo ovog kraja ga i danas naziva Kopanik), Caperenich, Copalnic⁸¹ itd. Kopaonik se sa pravom naziva „srebrna planina“, a u srednjem veku srebro je bilo na ceni i na planini ga ima u velikim količinama, pa su iz tog razloga neki rudnici - Plana, Belo brdo i Zaplanina bili ucrtani u svaku evropsku kartu tog vremena i istovremeno bili su medju najpoznatijim na kontinentu⁸².

Kopaonik, kao planina, je po klasifikaciji nadmorskih visina, srednje visine, smešten u središtu južnog dela Srbije. Sa pravom nosi epitet „krov Srbije“, jer je ovo najviša planina u zapadnoj Srbiji. Zahvata prostor na zapadu između Ibra i Sitnice, a na istoku Lab, Dubnica, Suvu Do, Mala Kosanica i Toplica čine granicu. Severnu granicu mu

⁸⁰Podaci JP Skijališta Srbije, TC Kopaonik, 2016.

⁸¹Radovic J. i B.: Kopaonik, Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik, 1999.

⁸²Goran Stefanovic, Strategijsko repositioniranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

čine reke: Koznica, Pločka, Rasina i Jošanica. Kopaonik pripada Rodopskom masivu, mada se nalaze podaci gde je njegova istočna granica istovremeno i istočna granica Dinarida sa Rodopima⁸³.

Najveća dužina Kopaonika je 82,7 km i pruža se od 42°43'36" – Miloševo – na jugu, pa do 43°28'01" SGŠ – most na reci Koznic – na severu. Širine njegovog masiva je 63,5 km i to od 20°37'09" – Raška – na zapadu, pa do 21°24'02" IGD – ušće reka Toplice u Suvi Do – na istoku. Površina mu je 2.758 km². Severni deo ove planine se naziva Ravni Kopaonik, sa površinom od 163,5 km² pa se svrstava u najprostranije zaravni u Srbiji⁸⁴ i turistički je valorizovan.

Pošto je ovaj deo Kopaonika turistički afirmisan, prevlađuje shvatanje da je samo to Kopaonik, pa retko da se pomine njegov južni deo sa Šatoricom i Oštrim kopljem. Pored Pančićevog vrha, Suvog rudišta, Bećirevca, Treske, Gobelje itd., Kopaonik čine i već pomenuti vrhovi u južnom delu. Turizam se odomatio na ovim prostorima, zahvaljujući: prirodnim potencijalima, sređenim terenima za skijanje, dužini zadržavanja i količini snežnog pokrivača, modernim receptivnim kapacitetima i ostalo. Antropogene vrednosti (verski praznici koji se i danas slave itd.), su nekada imale primat nad prirodnim vrednostima, da bi u današnje vreme pravi nukleusi postali prelepi predeli sa svojom florom i faunom. Sa najvišeg vrha – Pančićev vrh 2017 m, kada je lepo i sunčano vreme, mogu se videti: Prokletije, Šar Planina, Durmitor, Bjelasica, Zlatibor, Avala, Beljanica, Rtanj, Stara planina, Kučaške planine i Rila u Bugarskoj⁸⁵.

4.1.2 Turistički položaj

Kopaonik je turistički afirmisana planina i pripadala je jugozapadnom klasteru⁸⁶. Raspadom SFRJ za Srbiju je značajan **istočni mediteranski pravac** kojim se povezuje severna, zapadna i centralna Evropa sa Jadranskim, Egejskim i Crnim morem. Od druga dva pravca - zapadnog i centralnog mediteranskog, jeduži, sa karakteristikama lošeg kvaliteta i malom gustinom saobraćajnica. Kopaonik ovaj turistički pravac deli na dva kraka, zapadnom granicom prema Jadranskom i Egejskom moru prolazi jedan, a njegovom istočnom granicom prema Crnom moru, prolazi drugi krak. Posmatrano, položaj je dobar, a dokaz je broj turisti koji dolaze iz severne, centralne i zapadne Evrope. Takođe, veliki broj posetilaca tokom zimske sezone stiže iz istočne i južne Evrope. Autoput Beograd-Niš je od nacionalnog značaja, jer je veza destinacije sa domaćim emitivnim centrima, iako destinacija nije uz sami pravac pružanja saobraćajnice. Tako se iz Beograda preko Pojata, Kruševca i Brusastize za tri, a Novog Sada za četiri sata vožnje. Ibarska magistrala je naša druga saobraćajnica i čini primorski turistički pravac, kojim se preko Jošaničke Banje stiže za četiri sata polaskom iz Beograda. Osamdesetih godina turisti su dolazili organizovanom turističkim vozom od Beograda do Jošaničke Banje (železnička stanica u Biljanovcu), dok je takav vid prevoza bio u funkciji, a odatle su prevoženi autobusima do planine. Strani turisti su organizovanim čarter letovima dolazili do Prištine i Niša, a dalje nastavljali put autobuskim prevozom do turističkog centra. Aerodrom "Konstantin Veliki" u Nišu, udaljen je 120 km od Kopaonika. Bolje stojeći gosti destinacije znaju da dođu helikopterom sletajući na heliodrom kod apartmanskog naselja "Konaci – Sunčani vrhovi" ili nekada kod hotela „Bačište“. Sve do 1999. godine za Kopaonik jebio

⁸³Vasović V.: Kopaonik, Beograd, 1988.

⁸⁴Podaci Nacionalnog parka Kopaonik, Kopaonik, 2016.

⁸⁵Romelić J. i Marković S.: Turistička geografija, Novi Sad, 1995.

⁸⁶Popesku J.: Predavanja, 2009.

najznačajniji Ibarski drumsko- železnički pravac, jer ga je otvarao ka Šumadiji i povezivao sa emitivnim centrima Kraljevo, Kragujevac, Beograd i dalje prema severu Novi Sad i Subotica, a prema jugu ka bivšoj jugoslovenskoj republici Makedoniji i Grčkoj. Danas je veoma bitna drumska veza prema Crnoj Gori, pa će u budućnosti postojati auto put koji će povezivati Srbiju i Crnu Goru. Još dve magistralne saobraćajnice su od regionalnog značaja:

- Zapadnomoravska, prolazeći njegovom severnom granicom, uz Goč i Stolove i prolazi kroz gusto naseljene oblasti – od Užica pa sve do Kruševca;
- druga je Toplička magistrala koja ne povezuje toliko privrednih središta i živo naseljenih mesta, ali seče topličku kotlinu i dalje nastavlja preko jugoistočnog dela Kopaonika. Pomenuti putni pravac dobija na značaju posle 1999. godine zbog dešavanja na Kosovu i Metohiji, pa preko Ravnog Kopaonika pravi vezu sa Ibarskom magistralom na zapadu. Postoje autobuske linije koje polaze iz Niša i Vranja pa podnožjem ili preko Kopaonika idu prema crnogorskom primorju. Pomenute magistralne saobraćajnice su doprinele da Kopaonik poboljša geografski, turistički i funkcionalni položaj⁸⁷.

Postao je pristupačan sa svih strana jer su ga imenovane saobraćajnice povezale sa bitnim regionima i gradskim centrima, čime je ubrzan njegov razvoj i prosperitet. Na Kopaonik stiže 1975. godine, u to vreme moderan asfaltni put, koji je od velikog lokalnog značaja. S obzirom da je put dostigao do 1860 m n.v., tada je bio jedan od puteva koji su u SFRJ tako visoko izgrađeni sa modernom podlogom, a Kopaonik među visokim planinama postaje najpristupačniji. Lokalni značaj se ogleda u povezivanju dve opštine - Raške i Brusa, odnosno Jošaničke Banje preko Ravnog Kopaonika sa Brusom. Njegovom izgradnjom planina postaje tranzitnom pa je gosti posete pri povratku sa nekima od mora ili pri putovanju prema njima. Spajanjem od mora na moru i planini, dobija se kompletan ugođaj i zdravstvena korist od takvih odmora⁸⁸.

Kopaonik je iskoristio prirodne antropogene resurse u svom okruženju i stavio ih je u funkciju turizma, šime je Ravni Kopaonik ili Severni Kopaonik postao svetski turistički centar.

Na području planine Kopaonik se nalazi Nacionalni park "Kopaonik", koji je ustanovljen i proglašen 1981. godine zauzimajući 11.810 hektara površine i jedan je od najbitnijih centara biodiverziteta endemične flore Srbije. Nacionalni park "Kopaonik" obuhvata najvišlje delove kopaoničkog masiva, tj. njegov severni deo i na delu njegove teritorije se nalazi turistička destinacija. Zaslužen je za očuvanje i unapređenje flore i faune, ali još uvek neke životinjske vrste koje su nestale pedesetih godina nisu nastanjene – tetreb, medvedi, divokoze, a plan o ponovnom nastanjanju postoji⁸⁹.

Visinska razlika područja nacionalnog parka je 1.217 m, njegovo područje se prostire na teritorijama opština Raška i Brus, a zaštitne zone obuhvataju teritorije opština Raška, Brus i Leposavić. Kopaonik je uvršten prirodno dobro od izuzetnog značaja I kategorije, a sve to na osnovu prirodnih i kulturnih vrednosti koje poseduje i koje su od nacionalnog značaja.

Da je bio bitan srednjovekovnim srpskim vladarima govore brojna utvrđenja i stari gradovi koji se nalaze na nekim od brojnih uzvišenja u podnožju:

- Ras, gde su potekli koreni srpske države,
- Maglič,
- Zvečan,

⁸⁷Goran Stefanovic, Strategijsko reorganiziranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

⁸⁸Romelic J., Markovic S.: Turistička geografija, Novi Sad, 1995

⁸⁹Podaci: Nacionalni park Kopaonik, Sektor primarne zaštite, Kopaonik 2015.

- Koznik.

Svi oni su imali osnovnu ulogu da štite podgorje Kopaonika (vinogorje, rudnike, šume).

U njegovoj blizini, pored pomenutih srednjevekovnih gradova i utvrđenja nalaze se i crkve i manastiri:

- Petrova crkva kod Novog Pazara (9. vek),
- Studenica (12. vek),
- Đurdjevi stupovi (12. vek),
- Sopoćani (13. vek),
- Gradac (13. vek),
- Crkva sv. Petra i Pavla (17. vek) u selu Kriva Reka, koja je bila srušena u vreme II svetskog rata, i ujedno to je najviše selo po nadmorskoj visini na Kopaoniku, itd.

U svetsku kulturnu baštinu je uvršteno tri antropogena motiva i oni su pod zaštitom UNESCO-a: Stari grad Ras, manastir Studenica i Manastir Sopoćani i oni su dobro povezani sa turističkim centrom. Brojni gostiju ih posećuju, individualno i organizovano u grupama. Atraktivne za obilazak su Jošanička Banja, sa temperaturom vode od 78,8°C – naša banja koja je posle Vranjske Banje druga po toploti u vrsti termalnih banja, zatim Lukovska i Kuršumlijska Banja. Reka Ibar se još uvek nije u punoj meri turistički valorizovala pa sedelom koristi za splavarenje u toku leta i na taj način daje doprinos potpunijoj letnjoj ponudi. Turistički centar upotpunjuje svoju turističku ponudu organizovanjem poseta Župskom vinogorju, a razvijena manifestacija „Župska berba“ u jesenjoj međusezoni povećava broj noćenja hotelima na destinaciji.

4.1.3 Funkcionalni položaj

Veliku ulogu u razvoju turizma na "krovu Srbije", kao bitan element funkcionalnog položaja, je **tranzitni položaj** destinacije Kopaonik. Njegov značaj se ogleda u omasovljenju turizma i samim tim većem broju dolazaka. Stabilizacijom prilika posle 1999. godine, ponovo su zaživeli gore pomenuti putni pravci i doprineli dolasku kako domaćih tako i stranih gostiju. Posmatrajući polivalentost Srbije, putni pravac Beograd – Petrovac na Jadranu u Crnoj Gori, je najbitniji tranzitni pravac za turističku destinaciju Kopaonik, koji se pruža Ibarskom magistralom⁹⁰. Do početka 90-tih godina, železnički saobraćaj je imao primat nad drumskim, a danas je obrnuto. Zlatibor, turistička destinacija koja uz turističku destinaciju Kopaonik pripada jugozapadnom turističkom klasteru, ima mnogo bolji tranzitni položaj.

Na ovoj planini je vidan još jedan element funkcionalnog položaja, a to su **spajanje i prožimanje**, sa karakteristikama koje se vezuju isključivo za turističke motive prirodnih komponenti na ovom prostoru, a takođe i društvene elemente koji se nalaze u njegovom okruženju. Spajanje i prožimanje, kao prirodna i društvena komponenta, su bitne dodatne vrednosti turističke destinacije koju čini ova prostorna celina.

Od podnožja pa do vrha Ravnog Kopaonik vidna je prirodna komponenta i ogleda se kroz živi svet, konkretno, biljne zajednice su rasporedjene po spratovima, ali ne i strogim granicama između. Biljne zajednice jednostavno ulaze jedne u drugu praveći prelazne zone, a najizrazitija je zajednica jele i bukve. I dalje takve zajednice, svaka za sebe, zadržavaju karakteristike autohtone vrste, ali istovremeno vidni su rezultati prožimanja kao rezultat specifičnosti zajedničkog života.

⁹⁰Romelić J., Marković S.: Turistička geografija, Novi Sad, 1995.

Na njegovoj zapadnoj granici je došlo do mešanja kultura, pa je društvena komponenta najizrazitija u tom delu, što je rezultiralo brojnim antropogenim vrednostima sa mnogo specifičnosti koje sa sobom nosi. Prednost pomenutog se ogleda u tome što je ovo jedan dodatak ponudi i dopuna turističkog proizvoda posetiocima na destinaciji.

Za turističku destinaciju Kopaonik se sa punim pravom može reći:

- da je evropske turističke destinacije,
- da je destinacija sa konkurentskim prednostima,
- da je destinacija sa velikim potencijalima za razvijanje seoskog turizma i
- da ostvaruje i ima udeo u društvenom proizvodu zemlje.

Aktiviranjem aerodroma u Lađevcima u blizini Kraljeva koje je obavljeno 28. juna 2019. godine modernizacijom lokalnih prilaznih puteva, položaj bi bio mnogo bolji pored postojećeg. U najavi je renoviranje puta od Biljanovca do turističkog centra u dužini od 34 km, u vremenu od dve godine, sa početkom radova 2019. godine.

Veliki problem turističke destinacije Kopaonik je nepostojanje jedinstvenog tela koje će se brinuti o svemu u sadašnjosti, a i planirati budućnost turizma na ovoj planini u obliku destinacijske menadžment organizacije. Lokalne TO su u međusobnom "hladnom ratu" i nisu u mogućnosti, a i ne postoji želja da preuzmu odgovornost za kreiranje lanca vrednosti destinacije. Posebna je priča nedostatak kadrova i nestručnost postojećih, a i neujednačenost po lokalnim samoupravama.

Da situacija bude još težadoprinosi negativno dejstvo okruženja. Blizina granice sa Kosovom i Metohijom, granica trenutno ide preko Pančičevog vrha, zatim intenzivni procesi razvoja drugih nekada afirmisanih i novih potencijalnih zimskih planinskih centara u okruženju, što može dovesti do pada posećenosti. Jedna od karakteristika današnjih savremenih turista je da žude za nečim novim i neotkrivenim „zelenim“ predelima.

4.2 Opis lokacije turističke destinacije Kopaonik

4.2.1 Prilaz turističkoj destinaciji

Zahvaljujući izgrađenoj saobraćajnoj infrastrukturi, do turističke destinacije Kopaonik se stiže za nepuna četiri sata od našeg najjačeg emitivnog centra Beograda, razdaljine 280 km. Iz Beograda se može stići iz dva pravca:

- Zapadni pravac - Ibarskom magistralom, preko Jošaničke Banje i
- Istočni pravac - autoputem E-75, preko Pojata, Kruševca i Brzeća.

Postoji i treći prilaz preko Raške i Rudnice i najznačajniji je putni pravac koji povezuje jug Srbije i dalje Makedoniju i Grčku. Trenutno je najprometniji i najrizičniji putni pravac što se tiče rizika od zavejavanja u toku zime, putni pravac od Beograda autoputem, pa preko Pojata, Kruševca i Brzeća. Najsigurniji putni pravac je od Beograda autoputem E75, pa preko Batočine, Kragujevca, Kraljeva i Jošaničke Banje, a u vreme izgradnje modernog centra pa do početka dvadesetprvog veka ovo je bio prioritetan prilaz. Jedan od razloga je, pored sigurnosti u zimskim mesecima i železnička stanica Jošanička Banja do koje su vozom organizovano dolazili prvi gosti, a dalje prevoženi autobusima do planine⁹¹. Pomenuti putni pravci su tokom zime veoma bitni turističkoj privredi zbog bezbednog dolaska i povratka posetioca, jer to može biti presudan faktor u odabiru turističke destinacije od strane gostiju. Tokom

⁹¹Goran Stefanovic, Strategijsko reorganiziranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

proleća, leta i jeseni, bitnost putnih pravaca se ogleda prilikom investiranja na destinaciji odmah po otpočinjanju građevinske sezone, koja zbog vremenskih uslova zna da bude kratka.

Tabela 15 Vremenska udaljenost najbližih emitivnih gradskih centara u odnosu na turističku destinaciju Kopaonik

Naziv grada	Udaljenost	Vremenski interval
Novi Pazar	47	0:40
Čačak	113	2:10
Kragujevac	129	2:31
Niš	184	3:08
Skoplje	223	3:09
Beograd	233	3:56
Novi Sad	316	4:48
Sarajevo	287	4:55
Temišvar	386	5:49
Sofija	287	5:50
Zagreb	625	8:15
Budimpešta	614	8:16

Izvor: Podaci preuzeti od AMSS, baza Baljevac na Ibru, 2017.

Utabeli 15, prikazane su udaljenosti najbližih emitivnih centara u odnosu na turističku destinaciju Kopaonik, a izražene su u kilometrima i vremenu putovanja, tako se iz Beograda stiže za nepunih četiri sata, Novog Sada za sat duže, Skoplja oko tri sata. Iz sve značajnijih zemalja, iz kojih poslednjih pet godine ima sve više turista, Rumunije i Mađarske, se stiže iz Temišvara za šest sati, a Budimpešte za osam sati. Svi putni pravci, posmatrajući poeriod od pre deset godina, sada su moderniji i puno sređeniji, a rezultat je kraće vreme i kvalitetnije putovanje.

Iz Beograda i ostalih mesta, na Kopaonik se ne može doći direktno vozom Najbliža i nekada najznačajnija železnička stanica, udaljena je 20 minuta vožnje od Kopaonika, u mestu Rudnica, a to je treći prilaz. Postoji druga, nepun sat vožnje udaljena od destinacije i nalazi se u mestu Biljanovac, odnosno, ime joj je železnička stanica Jošanička Banja, pa preko Jošaničke Banje do ski centra. Bio je to prvi i glavni putni pravac kojim sedolazilo organizovano sve do polovine osamdestih⁹².

Srbija raspolaže sa dva međunarodna aerodroma: „Nikola Tesla“ u Beogradu, i drugi je „Car Konstantin Veliki“ u Nišu. „Nikola Tesla“ je na 12 km od Beograda. U 2014. godini 4.638.577 putnika korsitilo je usluge ovog aerodroma, a 2015. godine 4.776.164, što je 3% više u odnosu na prethodnu godinu. U 2016. godini broj putnikaje bio 4.924.992, što je povećanje za 3% u odnosu na 2015. godinu⁹³. Polaskom sa aerodroma „Nikola Tesla“ na turističku destinaciji Kopaonik se stiže za četiri sata.

Aerodrom „Car Konstantin Veliki“ u Nišu se nalazi u južnom delu Srbije, na 4 km od Niša i tri časa vožnje do turističke destinacije Kopaonik. U 2014. godini 1.335 putnika je koristilo usluge pomenutog aerodroma, 2015. godine 36.258, da bi se broj putnika u 2016. godini povećao skoro 3.5 puta, tačnije iznosi 124.917., a u 2017. godini u prvih

⁹²Radović J. i B., Kopaonik, NP Kopaonik, Kopaonik 1999.

⁹³Izvor: Statistika Aerodroma „Nikola Tesla“ Beograd, posećeno Jul 2017.

šest meseci bilo je 150.198 putnika⁹⁴. Na ovaj aerodrom čarter letovima u toku zime dolazili su engleski turisti, sve do uvođenja sankcija Srbiji, a potom su organizovanim autobuskim turama dolazili do planine, da bi poslednjih zima čarter letovima dolazili gosti iz Rusije.

Na udaljenosti od 120 km se nalazi aerodrom „Morava“, na deonici puta Kraljevo - Čačak i on je najbliži turističkoj destinaciji Kopaonik, ali iako je planirano da bude otvoren od proleća 2012. godine, još uvek ne radi. On bi bio najpouzdaniji aerodrom za turističku destinaciju Kopaonik iz razloga što je najbliži i zato što se nalazi na dva najsigurnija putna pravca u toku zimskih meseci, preko Jošaničke Banje i Rudnice.

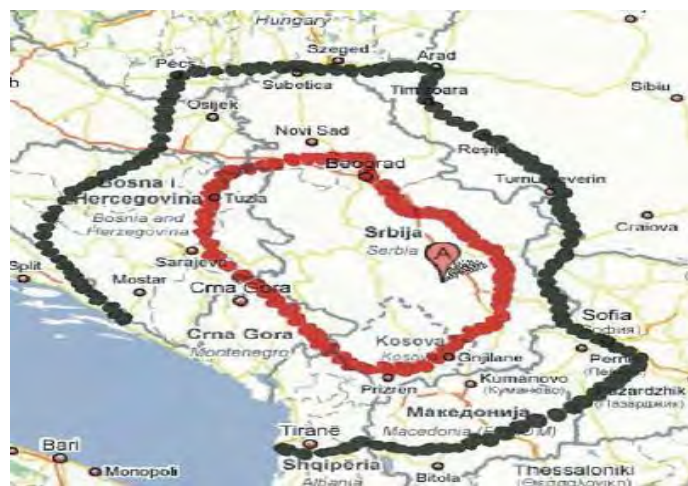
U leto 2017. godine započeti su radovi oko uređenja aerodroma Rosulje kod Kruševca. To će biti drugi aerodrom na najprometnijem putnom pravcu koji vodi od Pojata pa preko Brusa do destinacije Kopaonik. Njegova udaljenost je oko 80km ili nepuna dva sata, a i aerodrom „Car Konstantin“ iz Niša je na istom putnom pravcu. Za sada nije predviđeno kada će se radovi završiti.

U periodu od početka osamdesetih godina pa sve do 1999. godine, kada je započeto bombardovanje Srbije, na Kopaoniku je postojalo tri heliodroma – kod hotela „Srebrnac“, u blizini apartmanskog naselja Konaci „Sunčani vrhovi“ i kod hotela „Bačište“ koji danas ne postoji, s'obzirom da je objekat izgoreo u bombardovanju. I to je bio jedan od načina dolaska na planinu. Trenutno je moguće sleteti helikopterom na heliodrom kod Konaka i to od juna 2015. godine, jer je postojala zona zabrane letova u blizini sa Kosovom i Metohijom.

4.2.2 Potencijalna tržišta – geografska udaljenost

Posmatrajući stanje prilaznih saobraćajnica u periodu devedesetih godina prošlog veka, sada su mnogo sređeniji i moderniji, što je rezultat sve kraćeg, kvalitetnijeg i bezbednijeg putovanja do destinacije. Crvenom bojom na mapi su obeležena mesta iz kojih se stiže za 3, odnosno 6 sati vožnje, obeleženo crnom bojom.

Slika 9 Vremenska udaljenost od 3 i 6 sati



Izvor: TSO Raška, Razvoj turizma u opštini Raška, Raška 2017.

Na tri sata vožnje, većina dostupnih lokacija leži unutar granica Republike Srbije i takvo potencijalno tržište ima oko 3.7 miliona ljudi, a tržište sa koga se stiže za 6 sati

⁹⁴Izvor: Statistika Aerodroma „Car Konstantin“ Niš, posećeno Jul 2017.

vožnje ima oko 19.2 miliona stanovnika. Za kratka putovanja posetioći troše u proseku 3 sata vožnje - odnosi se na vikend odmora, a za duži odmor, odmor koji se računa u trajanju od nedelju dana, potrebno je izdvojiti oko 6 sati vožnje.

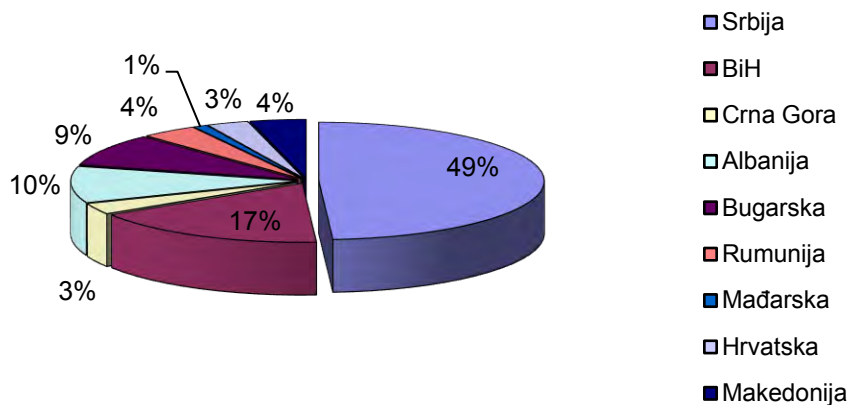
Broj stanovnika u državama koje su potencijalna tržišta:

Tabela 16 Broj stanovnika država potencijalnih tržišta po vremenskoj udaljenosti

Država	3 sati	6 sati
Srbija	3,3 mil	9,4 mil
BiH	0,2 mil	3,2 mil
Crna Gora	0,2 mil	0,6 mil
Albanija		2,0 mil
Bugarska		1,8 mil
Rumunija		0,8 mil
Mađarska		0,2 mil
Hrvatska		0,5 mil
Makedonija		0,7 mil
Ukupno	3,7 mil	19,2 mil

Izvor: TSO Raška, Razvoj turizma u opštini Raška, Raška 2017.

Grafikon 17 Potencijalna tržišta turističke destinacije Kopaonik, koja su udaljena 6 sati vožnje



Izvor: TSO Raška, Razvoj turizma u opštini Raška, Raška 2017.

Na tri sata vožnje je 89.2% stanovnika područja Republike Srbije, dok je 5.4%, iz Bosne i Hercegovine i Crne Gore, a sa osam sati vožnje, potencijalna tržišta bi bila mnogo veća. Postoje inicijative oko osvajanja novih tržišta, prvenstveno Albanija, iako bi ružna prošlost bila veliki teret, što bi bio dokaz da je ekonomija odnosila pobjedu nad svakim ratom. Posmatrajući i analizirajući okruženja, Albanci su u značajnom broju posetili ski centare na Kolašinu i Bjelasici u Crnoj Gori u zimskim mesecima. Turistička destinacija Koaponik je od pomenutih centara udaljena manje od tri sata vožnje, a u Republiku Srbiju se nesmetano može ući iz tog pravca jer ima kategoriju graničnog prelaza, dok prelaz Jarinje kod mesta Rudnica ima kategoriju administrativnog prelaza⁹⁵.

4.2.3 Klima

Analizirajući podatke hidrometeorološke opservatorije koja je smeštena na Kopaoniku, a koji se odnose na temperature na destinaciji, pet godina unazad, kreću se od temperaturnog minimuma -19.9°C u Januaru 2015. godine, pa do temperaturnog maksimuma $+27.4^{\circ}\text{C}$ u Avgustu 2012. godine.

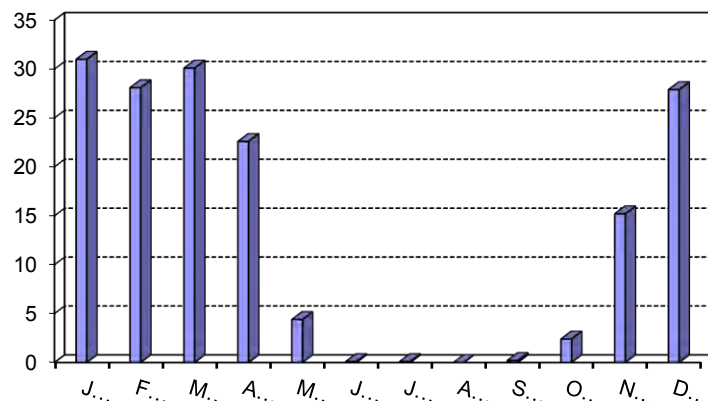
Slika 10 Majski sneg



Izvor:G. Stefanović, autor rada

⁹⁵Izvor:TSO Raška, Razvoj turizma u opštini Raška, Raška 2016.

Grafikon 18 Broj dana sa snežnim pokrivačem na Kopaoniku 2012.-2016. godine



Izvor: Podaci sa meteorološke opservatorije na Kopaoniku, 2017.

Pojava snega u maju mesecu nije retkost, a i u svim mesecima u toku godine je bio, pa čak i u Avgustu, tačnije 28.08.1991. godine, a ista pojava se desila i 23.08.2005. godine. Pre toga 14.07.1989. godine, pao je sneg, tako da je za ostale mesece normalno da ga bude gledajući pomenute datume⁹⁶.

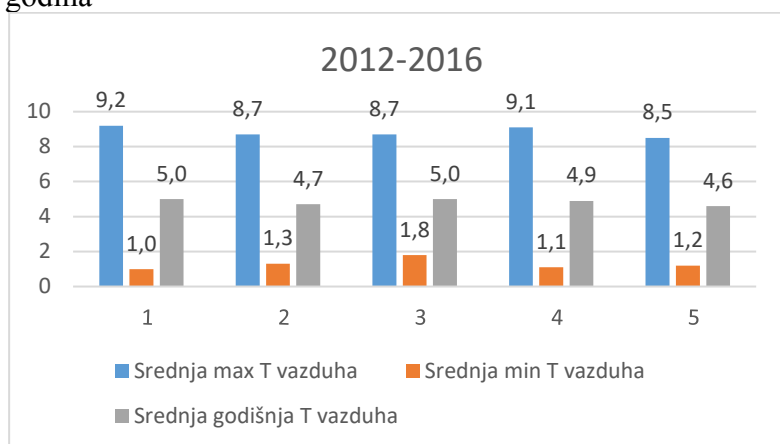
Tabela 17 Meteorološki proseki za Kopaonik 2012-2016.

Godine	Srednja max T vazduha	Srednja min T vazduha	Srednja godišnja T vazduha	Broj dana sa pojavom mraza	Broj dana sa snežnim pokrivačem
2012	9.2	1.0	5.0	154	153
2013	8.7	1.3	4.7	152	156
2014	8.7	1.8	5.0	136	154
2015	9.1	1.1	4.9	163	164
2016	8.5	1.2	4.6	156	151

Izvor: www.hidmet.gov.rs/latin/meteorologija/klimatologija_godisnjaci.php

⁹⁶Podaci autora rada

Grafikon 19 Srednje temperaturne vrednosti za Kopaonik u period 2012.-2016. godina



Izvor: www.hidmet.gov.rs/latin/meteorologija/klimatologija_godisnjaci.php (grafikon urađen na osnovu podataka iz tabele 22)

Posmatrajući tabelu 22 i grafikon 22, izvodi se zaključak da iskazane srednje temperaturne vrednosti, nemaju velikih oscilacija iz godine u godinu, posmatrajući period 2012.-2016. godine. Srednja maksimalna temperatura vazduha se kreće oko 9°C, srednja minimalna je 1°C-1.8°C, a posmatrano na godišnjem srednjem proseku, kreće se oko 5°C. Sve pomenuto je dobar preduslov za skoro polovinu dana u godini sa snežnim pokrivačem ili pojavom mraza. Broj dana sa pojavom mraza se kreće 136-163, u toku godine, a sa pojavom snega 151-164 dana, što nije velika oscilacija od godine do godine. Kopaonik je planina koja ima u proseku 220 sunčanih dana u toku godine i to je jedna od vrednosti koja utiče na komparativnu prednost i bolju ocenu lanca vrednosti destinacije. Mnogo brže se pocrni i preplane na planinskom suncu zbog razređenog vazduha i beline snega, sa čije se površine vrši refleksija sunčevih zraka, pa je opasnost od opekotina veća nego u nižim predelima.

Tabela 18 Minusni temperaturni ekstremi sa brojem dana u mesecu za Kopaonik 2012-2016.

Mesec	2012		2013		2014		2015		2016	
	Min T	Br. dana	Min T	Br. dana	Min T	Br. dana	Min T	Br. dana	Min T	Br. dana
Januar	-18.0	31	-15.5	13	-1.6	27	-19.9	1	-18.9	19
Februar	-19.0	7	-11.1	11	-7.0	15	-16.9	10	-10.5	6
Mart	-13.0	6	-18.4	17	-8.1	11	-12.2	4	-10.6	26
April	-12.0	2	-3.8	8	-5.7	16	-11.8	4	-6.3	26
Maj	-2.2	18	-1.3	27	-2.8	5	-0.7	28	-2.9	17
Jun	2.6	6	1.3	2	1.1	2	1.7	25	3.0	8
Jul	5.1	17	3.0	1	5.0	2	5.0	11	5.3	17
Avgust	3.8	12	4.6	31	2.5	18	4.0	23	2.8	13
Septembar	-1.6	22	-1.3	18	-0.5	23	0.5	9	-1.2	23
Oktobar	-5.2	30	-8.7	4	-5.6	24	-3.4	21	-4.7	29
Novembar	-4.9	8	-12.0	28	-7.5	26	-8.9	30	-12.7	30
Decembar	-18.8	13	-12.0	11	-20.4	31	-16.1	31	-15.0	31

Izvor: www.hidmet.gov.rs/latin/meteorologija/klimatologija_godisnjaci.php

Tabela 19 Plusni temperaturni ekstremi sa brojem dana u mesecu za Kopaonik 2012.-2016.

Mesec	2012		2013		2014		2015		2016	
	Max T	Br. dana	Max T	Br. dana	Max T	Br. dana	Max T	Br. dana	Max T	Br. dana
Januar	6.5	2	4.0	1	10.8	9	9.4	14	7.9	27
Februar	5.7	23	2.7	2	11.4	18	5.8	20	12.2	16
Mart	11.2	23	7.3	30	12.5	18	8.0	26	12.2	31
April	17.6	30	19.5	30	12.5	4	13.6	16	19.0	18
Maj	17.9	1	19.6	2	16.2	26	23.7	6	19.2	28
Jun	23.0	10	24	21	20.7	24	21.0	14	23.0	21
Jul	25.8	15	26.6	29	23.1	5	25.4	19	23.4	14
Avgust	27.4	6	24.1	9	23.1	13	24.4	2	21.8	5
Septembar	22.8	29	17.5	25	16.6	10	26.5	18	17.9	16
Oktoabar	22.4	1	17.2	30	18.6	14	15.1	4	16.2	25
Novembar	17.5	12	14.2	8	10.6	7	16.2	4	13.8	22
Decembar	12.2	25	9.3	14	11.7	24	12.3	23	10.6	11

Izvor: www.hidmet.gov.rs/latin/meteorologija/klimatologija_godisnjaci.php

Decembar, januar, februar i mart su meseci sa najviše snežnog pokrivača. U decembru ga ima dovoljno za skijanje, međutim nemaksimalneiskorišćenosti ski staza, sve zbog pripreme istih i formiranja podloge za zimsku sezonu. Početkom decembra je ski opening, svojevrsna najava zimske sezone i prava generalna proba svega za predstojeću zimu na turističkoj destinaciji. Otvaranje ski sezone je postala tradicija tako da se rezervacija kapaciteta vrši veoma rano zbog velikog interesovanja, a i svoj veliki doprinos daje jedinstvenom nastupu skijališta i hotelijera, potvrđujući uzročno-posledičnu vezu između dve delatnosti bez kojih destinacija ne bi ni postojala.

4.3 Strategijski pravci razvoja turizma Srbije

Da bi se jedna zemlja mogla takmičiti na bilo kom turističkom tržištu mora vrednovati potencijale tržišta na osnovu kojih se prave turistički proizvodi. Na osnovu zdravih, kvalitetnih i po mogućstvu jedinstvenih resursa, kreće se ka stvaranju željenog portfolija i u pravcu konkurentnosti.

Definisanjem prioriteta i selektivnim pristupom pri odabiru i razvoju proizvoda, koji će ući u turistički portfolio Srbije, opredeliće strateški razvoj turizma Republike Srbije. Prioriteti pri razvoju turističkih proizvoda se mogu definisati trenutno, kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Ujedno, dobiće se odgovori gde bi se Srbija kao turistička destinacija trebala naći na svetskom tržištu turizma⁹⁷.

Pošto je za svet karakteristično:

1. veliki i stalni obim potražnje ili
2. dinamična stopa rasta tražnje ili
3. velika prosečna potrošnje po danu boravka,

pa je u toliko veći značaj ovakvih proizvoda za Srbiju viđenu kao destinacija turizma. U koliko Srbije uspe da osvoji neki od pojedinih proizvoda ili bar delove od njih,

⁹⁷Revija Hotel, Goran Petković-državni sekretar za turizam, Beograd, 2009.

odrazilo bi se na povećanje broja dolazaka i broja noćenja. Samim tim, povećao bi se i udeo stranih gostiju u ukupno ostvarenim dolascima i noćenjima u zemlji.

Procene su da bi dole navedeni proizvodi trebali imati prioritet:

- godišnji odmor u gradovima, poslovni turizam i MICE i događaji
- putnički, posebni interesi,
- nautički,
- SPA/WELLNESS, planine i jezera, kao i seoski turizam

*MICE skr. od *Meetings, Incentives, Conferences and Events*

Republika Srbija je u periodu 1989. - 2014. godine, investirala 560 miliona \$, dok su pojedine zemlje konkurenti uložile: Bugarska 2,9 milijardi \$, Češka 3,36 milijardi, Mađarska 2,7 milijardi, Rumunija 8,86 milijardi i Slovačka 1,45 milijardi USD⁹⁸. Iz navedenog se vidi da je veoma malo ulaganja u odnosu na nabrojane zemlje i potreba je povećati ulaganja kako iz razloga privrednog rasta i povećanja broja zaposlenih, tako i zbog poboljšanja i unapređenja imidža zemlje.

U novoj strategiji razvoja turizma Srbije do 2025. godine, su postavljeni sledeći ciljevi:

- Povećati udeo hotelskih i sličnih ugostiteljskih objekata za smeštaj u ukupnim smeštajnim objektima na 50%,
- Dostići ukupnu zauzetost smeštajnih kapaciteta od 30%,
- Povećanje turističkog prometa za najmanje 50%,
- Udvostručiti turistički promet,
- Povećanje jedinične potrošnje turista po broju noćenja za 50%,
- Povećati udeo stranih noćenja na 45% do 2020. godine, a 55% do 2025. godine,
- Udvostručiti udeo turizma u BDP-u Srbije,
- Povećati broj direktno zaposlenih u turizmu za 50% i utrostručiti broj onih koji će biti zaposleni u komplementarnim delatnostima.

Osim ovih ciljeva kvantitativnog karaktera, postavljeni su i ciljevi nekvantitativnog karaktera:

- Uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja razvojem turizma, što je preko potrebno,
- Unaprediti i usaglasiti metode i procedure za prikupljanje i obradu statističkih podataka u skladu sa međunarodnim standardima i praksom,
- Uspostaviti Registar turizma na zakonski utemeljenim osnovama,
- Smanjenje sive ekonomije u turizmu⁹⁹.

Posmatrajući viziju razvoja turizma za period 2016.-2020. godine u usvojenoj Strategiji razvoja turizma u Republici Srbiji za period 2016.-2025. godine, definisane su glavne poluge na osnovu kojih će doći do rasta turizma:

- Usklađivanje ponude sa savremenim trendovima u navikama i tražnji na međunarodnom tržištu, uspostavljanje novih lanaca vrednosti, inkluzivni turizam, renoviranje postojećih smeštajnih, ugostiteljskih i kongresnih kapaciteta i usluga,
- Uvođenje savremenih standarda kvaliteta u oblasti smeštaja, pripremanja i posluživanja hrane i pića, podizanje nivoa profesionalnosti i obučenosti

⁹⁸ Republika Srbija, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Strategija razvoja turizma Srbije za period od 2016. do 2025. godine, Beograd, Decembar, 2015.

⁹⁹ Republika Srbija, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Strategija razvoja turizma Srbije za period od 2016. do 2025. godine, Beograd, Decembar, 2015.

osoblja,

- Uvođenje savremenih standarda i podizanje kvaliteta smeštaja za osobe sa invaliditetom, te podizanje nivoa profesionalnosti i edukacije osoblja,
- Uvođenje novih atrakcija i proizvoda u već započetim kapitalnim projektima (Beograd, Novi Sad, Kopaonik, Zlatibor, Palić i Podunavlje), povećanje broja ležajana ovim destinacijama za 5.000 u kategoriji 4* i 10.000 mesta u kamping i glamping smeštaju,
- Naročito podizanje kvaliteta smeštaja, promocije i rezervaciju seoskom i lovnom turizmu,
- Unapređenje kvaliteta komunalnih usluga, kvaliteta svih vrsta usluga prevoza,
- Unapređivanje sistema ICT promocije i rezervacija i podizanje efikasnosti komercijalizacije kapaciteta,
- Uvođenje sistema podsticaja kroz različite vrste poreskih i kreditnih olakšica, grantova, kao i direktne finansijske podrške (receptivni turizam, domaći turizam i sl.),
- Nastavak procesa EU integracija i efikasnijeg korišćenja fondova EU čime jača razvoj novih proizvoda, rast velikog broja novih mikro i malih preduzeća i podstiče međunarodna tražnja.

Tabela 20 Model rasta turizma od 2016. do 2020. godine

MODEL RASTA 2016-2020						
	2015			2020		
Struktura	Smeštaj kreveti	Noćenja	Zauzetost u %	Smeštaj kreveti	Noćenja	Zauzetost u %
Hoteli i slično	45,261	3,583,244	21,75	50,261	4,942,501	30,00
Kampovi	10,249	37,861	1,01	20,498	373,064	10,00
Privatni smeštaj	21,896	530,512	6,66	21,896	1,594,029	20,00
Prenočišta	10,527	473,899	12,37	10,527	574,774	15,00
Banje i klimatska lečilišta	6,203	881,610	39,05	6,203	1,354,735	60,00
Sva odmarališta	5,274	395,319	20,59	5,274	575,921	30,00
Ostalo	3,533	183,830	14,29	3,533	192,902	15,00
UKUPNO	102,943	6,086,275	16,53	118,192	9,607,926	25,71

Izvor: Minisatrstvo Trgovine, Turizma i Telekomunikacija, Strategija razvoja turizma Srbije za period od 2016. do 2025. godine, Beograd, Decembar, 2015.

Posmatrajući tabelu 20., ukupan broj noćenja u 2020. godini je projektovan na 9,6 miliona, dok je u 2015. godini ostvareno šest miliona noćenja, što znači da je godišnja stopa rasta 7,6% u pomenutoj oblasti. Najveća stopa rasta se očekuje kod banja i klimatskih lečilišta koja bi se sa 39,05%, došla do planiranih 60,00%.

Model rasta od 2020. do 2025. godine, predstavlja finalni period u kome se sprovodi pomenuta Strategija razvoja turizma Republike Srbije, a preduslov realizacije je uspešno sproveden prethodni model, 2016.-2020. godine. Takođe podrazumeva

sprovedenje i jačanje sistema upravljanja, prilagođavanje sistema ponude savremenim trendovima i možda najžehtevnije da je Srbija postala članica EU. Na ovaj način bi se povećala atraktivnost države kao destinacije na inostranom tržištu i smanjile administrativne barijere koje bi pomogle brojnim turistima i investitorima. Model rasta podrazumeva povećanje smeštajnih kapaciteta za 15.000 ležaja, nastavak restrukturiranja, povećanje kvaliteta usluga, a epilog svega bi bio rast zauzetosti postojećih kapaciteta.

Tabela 21 Model rasta turizma od 2021. do 2025. godine

MODEL RASTA 2021-2025						
Struktura	2021			2025		
	Smeštaj kreveti	Noćenja	Zauzetost u %	Smeštaj kreveti	Noćenja	Zauzetost u %
Hoteli i slično	50,261	4,942,501	30,00	52,761	6,721,751	35,00
Kampovi	20,498	373,064	10,00	25,998	1,892,654	20,00
Privatni smeštaj	21,896	1,594,029	20,00	28,896	2,629,536	25,00
Prenočišta	10,527	574,774	15,00	10,527	957,957	25,00
Banje i klimatska lečilišta	6,203	1,354,735	60,00	6,203	1,580,524	70,00
Sva odmarališta	5,274	575,921	30,00	5,274	671,908	30,00
Ostalo	3,533	192,902	15,00	3,533	385,804	15,00
UKUPNO	118,192	9,607,926	25,71	133,192	14,840,134	34,29

Izvor: Minisarstvo Trgovine, Turizma i Telekomunikacija, Strategija razvoja turizma Srbije za period od 2016. do 2025. godine, Beograd, Decembar, 2015.

Posmatrajući tabelu 21, predviđa se u 2025. godini rast ukupnog broja noćenja, koji bi trebalo da dostigne brojku od 14.840.134, što znači da se očekuje prosečna godišnja stopa rasta od 9,1%. Cilj je da se udeo stranih gostiju u broju noćenja poveća na nivo 55%, tako da bi strani turisti ostvarili 8,1 miliona noćenja, a domaći turisti 6,6 miliona noćenja. Imajući u vidu iznete pretpostavke, u petogodišnjem periodu bi prosečna godišnja stopa rasta noćenja stranih turista iznosila 13,5%, a domaćih turista 4,8%¹⁰⁰. Nekada je Srbija bila izdvojena na četiri klastera i u svakom delu države bili su u ponudi različiti resursi, što je i bio cilj, pa je tako:

- Vojvodina, bila teritorija voda i panonskogživljenja,
- Beograd, centar uzbudljivog života,
- Jugozapadna Srbija, oblast sa osnovama na istoriji i tradicijisuživota sa prirodom,
- Jugoistočna Srbija, region koji nikada nije otkriven do kraja.

Turistička destinacija Kopaonik sa brojnim hotelima, među kojima su “Grey”, “Club A”, “Grand”, “Kraljevičardaci” i dr., pripadali su jugozapadnom klasteru¹⁰¹.

U procesu realizacije prethodne strategije u period 2006. - 2015. godine, država Srbija je napravila značajne pomake u reformisanju zakonodavstva u okviru turizma. Istovremeno je izrađena planska dokumentacija za razvoj više od 15 turističkih regija i

¹⁰⁰Republika Srbija, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Strategija razvoja turizma Srbije za period od 2016. do 2025. godine, Beograd, Decembar, 2015.

¹⁰¹Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd 2002.

destinacija i izvršena je prodaja velikog broja hotela, a sve kroz proces privatizacije i restrukturiranja privrede¹⁰². Proces je zahvatio i turističku destinaciju Kopaonik, pa su prvi privatizovani objekti preko agencije za privatizaciju bili vlasništvo Generalexporta i oni su 2008. godine dati u zakup na šest meseci MK Group, a zvanično privatizovani 01.06.2009. godine od strane iste kompanije, gde su potpisnici Agencija za privatizaciju republike Srbije i International CG, sa jedne strane kao prodavci i MK Group sa druge strane kao kupac¹⁰³. Posle toga su privatizovani hoteli „Putnik“ i „Club A“, koji su bili vlasništvo kompanije „Putnik“, odmarališta „Jugobanka“ i „Investbanka“ i delom planinarski dom „Rtanj“. Direktni efekti sprovedene Strategije razvoja turizma Republike Srbije, a i sprovođenjem nove, se ogledaju u razvoju i podizanju na viši nivo usluga u ugostiteljstvu, bolje posredovanje turističkih agencija, razvoj saobraćaja, razvoj trgovine i rast prometa u njoj kao delatnosti, širok kompleks sportskih sadržaja, razvoj wellness i spa centara, razvoj kongresnog turizma, manifestacije koje doprinose boljoj popunjenosti kapaciteta – Ski opening, Music festival, Dani borovnice, Dani vrganja i mnoge druge po kojima Kopaonik kao turistička destinacija postaje poznat.

Indirektni efekti razvoja turizma se vide uticajem na razvoju:

- poljoprivrede i prodaje proizvoda objektima u turističkom centru, što je u okolnim mestima i podnožju destinacije, prirodno, tako da svi proizvodi sa pravom mogu nositi epitet – organsko,
- industrijekoj je takođe videla svoju šansu kroz proizvodnju artikala široke potrošnje koji su svoju primenu našli u objektima na destinaciji, a takođe veliku šansu imaju proizvodi koji se tiču građevinarstva,
- građevinarstva koje je veoma aktuelno u sprovođenju svega usvojenog u strategiji razvoja, a odnosi se na adaptiranje postojećih kapaciteta i izgradnju novih, da bi se povećao broj ležaja, a i dodatnih sadržaja. Turistička destinacija tokom letnjih meseci liči naveliko gradilište, mada je potrebno definisati dugoročne rokove koji se tiču izgradnje, da bi se vratila stara leta kada je popunjenost bila slična zimskoj sezoni,
- energetike koja je veoma bitna da bi sve funkcionisalo i indirektan uticaj se ogleda u potrošnji električne energije, energenata za grejanje, gasifikacije idr.

U okviru prethodne strategije, turistička destinacija je dobila juna 2014. godine nov Plan detaljne regulacije, čime su postavljene osnove za sprovođenje Strategije razvoja. Definisane su nove građevinske zone, povećani su koeficijenti izgrađenosti i stepen zauzeća parcele. Takođe, proces dobijanja građevinske dozvole je mnogo kraći i lakši, što pozitivno deluje na buduće investitore.

4.4 Aanaliza turističke destinacije Kopaonik

¹⁰² Republika Srbija, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Strategija razvoja Srbije za period od 2016. do 2025. godine, Beograd, Decembar, 2015

¹⁰³Privatizacioni ugovor između Agencije za privatizaciju, ICG-a i MK Group zaključen 26.12.2008. godine, pod brojem 1-2405/08-700/03

4.4.1 Analiza geografskih, klimatskih i antropogenih karakteristika

Kopaonik je najveća planina Srbije, zahvata jug Srbije i sa 2200 sunčanih u godini dana, postao je kako zimska tako i letnja turistička destinacija. Zbog toga Kopaonik s pravom nosi epitet „Planina sunca“. Njegov masiv je 82.7 km dužine, širine 63 km i površine 2,256 km², a Pančićev vrh koji je na 2,017 m n.v., je najviši njegov vrh. Polazeći iz Beograda do planine se može stići između tri i četiri sata, prelazeći razdaljinu oko 290 km. Na njemu se razvio ski centar Kopaonik i najpopularniji je turistički ski centar u Srbiji¹⁰⁴.

Klima Kopaonika se razlikuje od planina u okruženju, a zimska temperatura nije ekstremno niska što je rezultat njegovog južnijeg položaja. Karakteristike Kopaonika su čist i svež vazduh, dugi sunčani letnji periodii jake snežne padavine zimi. Već krajem novembra počinje da pada sneg i padavina bude do maja, što čini 159 snežnih dana godišnje u proseku¹⁰⁵. U turističke kapacitete spadaju moderne žičare, hoteli, apartmani, brojni restorani, ski bifei, sportski tereni, hale itd.

Kopaonik se razvio u poznatu zimsku i letnju turističku destinaciju sa najdužom turističkom tradicijom u Srbiji i postao je njen glavni ski centar. Poređenjem turističke destinacije Kopaonik, sa Istočno - evropskim ski centrima, on poseduje 55.000 m ski staza sa različitim nivoima težine, od toga su 3 sa FIS standardima i 12.312 m ski puteva, opremljene sa 25 ski žičara i dve pokretne trake¹⁰⁶. Ovako egzaktno podatak, Kopaonik kao ski centar svrstava u grupu najnaprednijih ski centara u Istočnoj Evropi. Međutim, posmatrajući dužinu ski staza i smeštajnih jedinica koje trenutno postoje, još uvek se ne može raditi komparacija sa ski destinacijama Zapadne Evrope. Generalno, ski centar Kopaonik raspolaže sa jednom žičarom za šest osoba, 7 žičara četvoroseda, 3 žičare dvoseda, 14 ski liftova i 2 ski lifta za decu. Sve instalacije su strane proizvodnje, a prva je napravljena 1961. godine za potrebe vojske i bila je francuske proizvodnje, tačnije firme „Poma“. Danas po izgrađenim instalacijama prednost je data austrijskom „Doppelmayr-u“ i pokazale su se kao kvalitetne instalacije, takođe iz iste zemlje dve su „Bruckschogl“ iz 2010. godine, a i 2 suitalijanski proizvod firme „Leitner“ proizvedene 2016. godine. Uz to, Kopaonik je poznat i po stazama za nordijsko skijanje, sa 20 km obeleženih i uređenih staza na delu Crvenih Bara i Karaman Grebena, koje se redovno održavaju i pripremaju. Dominirajući i opšte poznat vrh Kopaonika je Pančićev vrh sa 2017 m n.v. Snega ima dovoljno u periodu od decembra do aprila, a značajno se pojavljuje još u novembru. Od značaja je ski bus koji se redovno kreće između krajeva destinacije, a ponudu upotpunjuju brojni kafići, restorani i brojni ski instruktori, dva poligona za najmladje posetioce, dostupni su u ski centru Kopaonik. Trenutno destinaciji nedostaju mesta za parkiranje i moderne javne garaže. Tokom zimske i letnje turističke sezone, Kopaonik nudi i druge aktivnosti kao što je klizalište, staza za sankanje, bob na šinama, planinarenje, avantura park i dr.¹⁰⁷.

¹⁰⁴Radović J. i B., Kopaonik, NP Kopaonik, Kopaonik 1999.

¹⁰⁵Podaci sa meteorološke opservatorije na Kopaoniku, 2015.

¹⁰⁶Podaci JP Skijališta Srbije, Ski centar Kopaonik, Kopaonik, 2016.

¹⁰⁷Podaci JP Skijališta Srbije, Ski centar Kopaonik, Kopaonik, 2017.

Slika 11 Mapa ski staza i izgled TC Kopaonik



Izvor: JP Skijališta Srbije, TC Kopaonik, 2017.godina

Ski centar Kopaonik

Tabela 22 Karakteristike ski centra Kopaonik

Karakteristike ski centra	
Visina skijaškog centra	1.770 m/nv
Visina najvišeg vrha	2.017 m/nv
Najniža polazna tačka	1.057 m/nv
Maksimalna visinska razlika	870 m
Ukupna dužina staza	55 km
Ukupan kapacitet žičara (skijaša/sat)	35.788
Broj žičara i ski-liftova	25
Broj šestoseda	1
Broj četvoroseda	7
Broj dvoseda	3
Dečiji ski-liftovi	2
Broj dečijih staza	4
Broj lakih staza	15
Broj srednjih staza	10
Broj teških staza	7
Maksimalna razlika u nadmorskoj visini	521 m
Najduža staza	3.5 km
Dužina noćne staze	2.850 m
Broj FIS standard staza	3
Dužina staza za nordijsko skijanje	20 km (10 km, 5 km, 3 km)

Izvor: JP Skijališta Srbije, TC Kopaonik, 2017.godina

Tabela 22 prikazuje karakteristike ski centra Kopaonik. Pritom, destinacija će biti upoređena sa drugim ski - centrima kao i ski - centrima Austrije, Slovenije i Bugarske. Tabela 23 sa grafikonom 20, ističe ulogu Kopaonika kao „velikog igrača“ u Istočnoj Evropi. Na teritoriji Srbije, je lider u zimskom turizmu, što govore brojke od 25 instalacija i 55 km alpskih staza i 20 km nordijskih staza za skijanje. Sa prikazanim vrednostima pomenutih sadržaja koji se nalaze na Zlatiboru, Brezovici i Staroj Planini, turistička destinacija Kopaonik nema ozbiljnu konkurenciju, a ako bi se pridodali i smeštajni kapaciteti sa ugostiteljskim sadržajima, tek tada ne mogu da budu konkurentni. Stara Planina je destinacija u razvoju i potrebna su velika ulaganja da bi se sprovelo sve što je planirano i tako bi postala ozbiljan zimski centar.

Tabela 23 Karakteristike ski – centara Srbije, Republike Srpske, Bugarske, Slovenije i Austrije

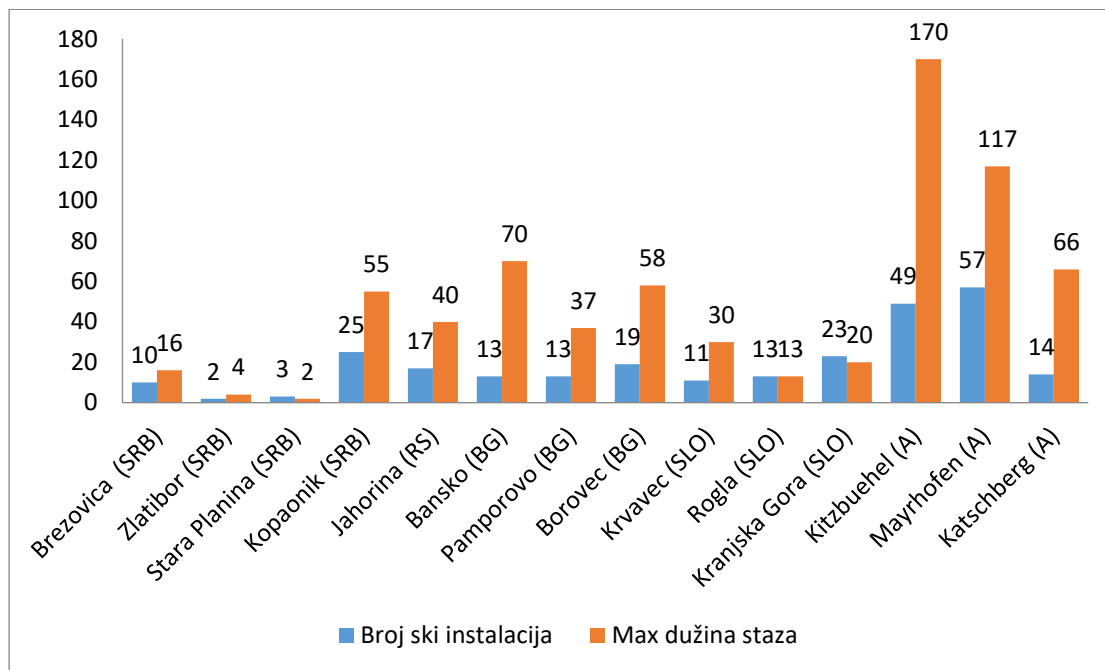
Naziv ski centra	Broj ski instalacija	Max dužina staza
Brezovica (SRB)	10	16
Zlatibor (SRB)	2	4
Stara Planina (SRB)	3	2
Kopaonik (SRB)	25	55
Jahorina (RS)	17	40
Bansko (BG)	13	70
Pamporovo (BG)	13	37
Borovec (BG)	19	58
Krvavec (SLO)	11	30
Rogla (SLO)	13	13
Kranjska Gora (SLO)	23	20
Kitzbuehel (A)	49	170
Mayrhofen (A)	57	117
Katschberg (A)	14	66

Izvor: JP Skijališta Srbije TC Kopaonik, 2017.godina i <http://www.skijanje.rs/ski-centri>, posećeno 07.2017.

Poredeći ski – centre u Bugarskoj, Kopaonik je u prednosti po broju instalacija, a i po njihovoj starosti i poslednjoj modernizaciji, jedino Bansko ima 15 km više staza za skijanje. Prednost pomenutog skijališta su šire staze i dužina pojedinih, u odnosu na iste na Kopaoniku. Takođe, još jedna od prednosti je postojanje gondola koje izvlače skijaše iz mesta stacioniranja do ski staza.

Ski – centri u Sloveniji su manje konkurentni Kopaoniku kako zbog veličine, tako i zbog starosti instalacija, a i sve više zbog nedostatka snega i sve kraćih zima. Međutim, ski – centar Kopaonik za sada ne može da bude konkurentan skijalištima Austrije koja su sa dugogodišnjom tradicijom, kvalitetnim stazama i instalacijama koje sami proizvode, brojnim lednicima i dugim zimama. Posmatrajući ski – centar Katschberg, mogu se naći podudarnosti u delu broja instalacija i dužini ski staza, ali ako se pomenu njihova modernizacija i blizina skijališta auto putu Villach – Salzburg, onda je prednost na austrijskoj strani.

Grafikon 20 Karakteristike ski – centara Srbije, Republike Srpske, Bugarske, Slovenije i Austrije¹⁰⁸



Izvor: JP Skijališta Srbije TC Kopaonik, 2017.godina i <http://www.skijanje.rs/ski-centri>, posećeno 07.2017.

Zahvaljujući čistom vazduhu sa niskim vazдушnim pritiskom, Kopaonik je postao lekovita regija. Smatra se da planinska klima sa svojim karakteristikama ima povoljnije uticaje na ljudski organizam u odnosu na morsku, pa se zato preporučuje osobama koje boluju od astme i pušačima koji imaju pušački bronhitis. Samim tim boravkom na planini povećava se kapacitet pluća i broj crvenih krvnih zrnaca. Kopaonik posедуje bujnu i nadasve raznovrsnu šumsku vegetaciju, koja se pruža do planinskih vrhova, pa je biljni svet raznovrstan, bogat i zadivljujući. Bogata flora je uslov za raznovrstan životinjski svet, tako da na planini žive: vukovi, srne, lisice, zečeve, različite vrste ptica, sibirski skakavac i mnoge druge. Reliktna vrsta je sibirski skakavac koji živi na najvišljem delu, na i oko Pančićevog vrha, delu gde je klima najekstremnija. Jedna od atrakcija je Pančićev mauzolej, koji se nalazi na samom vrhu planine, pa bude jedna od atrakcija za posetioce tokom letnje turističke sezone, a takođe i brojne obeležene pešačke staze od strane Nacionalnog Parka sa stručnim vodičima, mountainbike staze, bob na šinama, zip line, posete okolnim manastirima, razne kampove (teniski, košarkaški, učenje jezika), školu jahanja i mnogo toga još. U blizini Kopaonika postoje uslovi i za druge aktivnosti: jahanje konja, rafting rekom Ibar, vožnja bickla, pešačenje po planini, kontrolisani ribolov, obilasci manastira itd.

¹⁰⁸Grafikon urađen na osnovu tabele 28.

4.4.2 Turističke znamenitosti Kopaonika

Posetioci turističke destinacije Kopaonik imaju mogućnost da u toku dana obiđu nekoliko spomenika kulture u okruženju i na njoj samoj. Uz korišćenje pešačkih staza koje povezuju lokalitete na planini, ako se odluče u toku boravka, a autom ili organizovanim turama manastire u okruženju.

- Na udaljenosti oko 40 km od centra destinacije, nalazi se Manastir Studenica koji je sagrađen u 12. Veku i pod zaštitom je u UNESCO-a,
- U podnožju turističke destinacije Kopaonik se nalaze još i Petrova crkva, Đurđevi Stupovi, Sopoćani, Žiča, Crna reka, Stara i Nova Pavlica i Gradac, koji se mogu posetiti u dnevnom obilasku,
- Jedna od atraktivnijih lokacija je i sami vrh planine, Pančićev vrh koji je, pored toga što je najviši njegov vrh, poznat i po prirodnjaku Josifu Pančiću, koji je svetskipoznat po otkriću retke vrste četinara omorike. Ona je po njemu dobila ime, a i vrh Kopaonika, takođe. Sahranjen je na istoimenom vrhu, koji se pre toga zvao Milanov vrh, u kovčegu od omorike. Na samom vrhu se nalaze vojni radari, koji su stradali u bombardovanju 1999. godine, tako da je pristup posetiocima veoma ograničen,
- Markove Stene su jedan od nukleusa destinacije, a čine ih velike granitne stene – lakoliti. Pored njih su atraktivne Lisičije stene koje su svojevrsni vidikovac, a način nastanka im je isti,
- Rečnim tokom Samokovske reke, posetioci imaju priliku da šetaju kroz Norveške omorike, mahovine, bukove šume i druge zanimljive biljne zajednice prolazeći pored vodopada koji se nalazi na njoj. Izgradnjom minihidroelektrane, čiji je vodozahvat na Kadijevcu, pešačka staza je uništena, a i vodopad takođe,
- Na Nebeskim stolicama se nalazi Hrišćanska pravoslavna crkva, a pešačka staza koja ide do lokaliteta, daje mogućnost posetiocima koji uživaju u istoriji i arheologiji Kopaonika da je obiđu. Sagrađena je na najvišoj nadmorskoj visini na Balkanu i predstavlja ranohrišćansku baziliku. Narod iz okolnih sela nikada nije prestajao, i kada je bilo sve porušeno, da dolazi vere radi i osvećenja krsta,
- Jedna od atrakcija Kopaonika je Metođe, lokalitet koji se može obići poludnevnom šetnjom. Predstavlja narodno sveto mesto, a na tom mestu postoji izvor lekovite vode iz pukotine u stenama. Po predanju meštana susednih sela, na mestu svetinje, duboko u planini, Turci su naterali narod da udju u rudnik i iskopavaju rudu na praznik svetog Metođa, a inače na taj dan se praznikuje i ništa se ne radi. Nedugo zatim grom je udario baš u okno rudnika gde su stradali i Turci i rudari. Staza do svetilišta vodi pored srednjevekovnog rudarskog okna iz koga izvire bistra i hladna planinska reka iz koje vire drveni stubovi, ostaci od građe koja je obezbeđivala svod.

- Vodopad Jalovarnik¹⁰⁹ sa delom koji se zove Bećirovac, uspe svakoga da oduševi. Nalazi se u blizini Mramora, na Graševačkoj reci, koja je zlatonosna, sa brojnim ostacima šljake koja je verodostojni pokazatelj rudarenja u srednjem veku i topljenja rude na licu mesta. U blizini se nalazi ulaz u okno aktivnog rudnika Zaplanina, koji se spušta 300m u dubinu i hodnicima je povezan sa rudnikom u Belom Brdu, u opštini Leposavić.
- Lokalitet Jelačicka strugara, sa ostacima stare strugare, datira iz vremena Kraljevine Jugoslavije kada je kralj Aleksandar kumovao gazdi Jelačiću iz Brusa, koji je imao jedanaestoro dece, dao mu u koncesiju šume Kopaonika i koristeći snagu brze i hladne planinske reke Samokovke napravio strugaru. U blizini se nalazi i Đački grob, mesto gde su streljani lokalni đaci u vreme drugog svetskog rata, a u nastavku su staze za nordijsko skijanje.
- Semeteško jezero, sa svojim plutajućim ostrvima i vegetacijom na njima, su prava retkost u Srbiji i veoma zanimljiv lokalitet koji vodi pored vodopada Barske reke. U tom delu destinacije se razvija kanjoning, sport koji podrazumeva spuštanje niz rečni kanjon sa puno izazova i adrenalina. Jezero je nastalo tektonskim poremećajima tla i spada u grupu urvinskih jezera, tako da im dubine mogu biti velike sa podvodnim rascepima, a u narodu važi mišljenje da su bezdana.
- Splavarenje Ibrom je većtradicionalan događaj u potkopaoničkomdelu. Ispod srednjevekovnog grada Maglića, je polazak splavarenjakoja se završava u Kraljevu. Moguće je organizovati piknik negde uz put i skakanje sa stena u rečne bukove¹¹⁰. Rafting se može organizovati i sa polaskom iz mesta Ušće pa do Maglića.

Nabrojane znamenitosti na turističkoj destinaciji Kopaonik, su od velikog značaja pri stvaranju turističkog proizvoda na teritoriji destinacije i u velikoj meri doprinoseda bi isti bio konkurentniji i jeftiniji u odnosu na druge, što bi rezultiralo dolaskom više posetilaca i samim tim ostvarenim većim brojem noćenja. Stvaranjem takvih proizvoda dolazi do specijalizacije u ponudi i usluzi, a to dalje vodi u pravcu konkurentnosti i boljoj trgovini, odnosno prodaji.

Uopšteno, komparativna prednost se temelji na bogastvu faktora proizvodnje koji se grupišu u turizmu u sledeće grupe:

- Ljudski resursi,
- Prirodni resursi,
- Znanje,
- Kapital,
- Infrastruktura.

¹⁰⁹Autor: Kopaonik ima tri vodopada – Jalovarnik, na reci Samokovki i Barskoj reci. Ako bi se povukla linija, iznad nje se nalazi oblast koja se zove Ravni Kopaonik i tom linijom se desio rased kao posledica tektonskog poiremačaja, tako da su nastali vodopadi, a i nekoliko urvinskih jezera, kao što je Semeteško jezero.

¹¹⁰Radović J. i B., Kopaonik, NP Kopaonik, Kopaonik 1999.

Treba dodati, jer je svojstveno turističkim destinacijama, grupi gde je infrastruktura još i suprastrukturu i posebno istorijske i kulturne resurse¹¹¹ što je i logično. Pomenuti faktori mogu biti nasleđeni i stvoreni. Nasleđeni faktori su npr. prirodni resursi i u tom delu treba da proradi svest kod njihovih eksploatatora zarad ostavštine budućim pokolenjima i na ovaj deo se nastavlja održivi razvoj turizama na destinaciji. Stvoreni faktori su npr. infrastruktura i oni zajedno sa nasleđenim faktorima služe kao sredstva za postizanje konkurentnosti destinacije uz povećanje ekonomskog efekta. Potrebno je fokusirati se na proizvod destinacije i u njega ulagati nova sredstva da bi se što više modernizovao i bio u tendu, prolazeći kroz procese u svom formiranju i tako postao konkurentniji u odnosu na okruženje.

Opšta je ocena da pomenute, a i brojne nepomenute turističke znamenitosti na destinaciji i u njenom okruženju, nisu u dovoljnoj meri iskorišćene i eksploatisane pri stvaranju turističkog proizvoda. Osamdesetih i većim delom devedesetih godina prošlog veka, pomenute vrednosti su bile na prvom mestu po ponudi i njihovim obilascima. Dokaz ovoj tvrdnji su postojanje u to vreme 35 obeleženih pešačkih staza na teritoriji Nacionalnog parka i turističke destinacije Kopaonik, kako poludnevni, jednodnevni, tako i dvodnevni, razvrstanih po dužini obilaska. Najduža je bila Pančičeva transverzala i spadala je u dvodnevnu pešačku stazu, a danas je samo delom obnovljena.

4.4.3 Manifestacije turističke destinacije Kopaonik

Kruna marketinškog komuniciranja ja kada, ma koliko psihologija bila kritikovana kao nauka koja se primanjuje u ovom slučaju, se utiče na posetioce da troše kupujući proizvode i usluge zahvaljujući tome dobro se prodaju ili se posetioci podsećaju da treba da ih kupe. Međutim, kreiranjem pozitivnog stava kod kupaca prema proizvodu, pravovremenom marketinškom akcijom, posetioci nemaju utisak da su iskorišćeni, već zadovoljeni i srećni da neko o njima brine u vremenu kada je ono najskuplje i postaje sve više deficit. U ovom slučaju može se govoriti o dvosmernom komuniciranju i to je odlika marketinškog komuniciranja, dok jednosmerno komuniciranje podrazumeva promocije datog proizvoda. Na taj način se formira pozitivan stav o destinacijskom proizvodu i pravi se razlika između promocija i marketinškog komuniciranja, jer se tako dolazi do većeg broja fizičkih i pravnih lica i samim tim većeg broja posetialca¹¹². Marketinšku komunikaciju na turističkoj destinaciji Kopaonik, kompanije koje posluju na njoj i ostali privredni činiooci, koriste u svoje svrhe zarad bolje pozicije na tržištu i zarad bolje sopstvene promocije, a na taj način daju i pečat zajedničkom proizvodu koji mora biti prepoznatljiv. Tako se prave kompanijski brendovi i destinacija postaje po njima prepoznatljiva, ali se razvoj destinacije ne može osloniti na manifestacije iz razloga kratkog vremena trajanja.

Jedan od takvih brendova je stvoren u kompaniji MK Group, 2011. godine – **Ski opening**, a koji je prerastao u destinacijski brend i proizvod koji se sada lako prodaje, tako da svi hoteli na turističkoj destinaciji Kopaonik imaju veoma veliku korist, a takođe i apartmani u privatnom vlasništvu. Ski opening predstavlja zvanično otvaranje zimske sezone i prve prihode koji su svima preko potrebni. Počeci su bili sa jednosmernim radom, promocijom manifestacije kao proizvoda uz zvučna imena iz javnog kulturnog života i sveta zabave. Prvi promoter je bio glumac Dragan Bjelogrić i brojni poznati bendovi. Nosilac početka nove ere turizma na Kopaoniku je bila MK Group sa svojim objektima, hotelima “Grand” i “Angella” i apartmanskim naseljem

¹¹¹Popesku, J., Menadzment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. godina

¹¹²Ognjanov, G., Marketinške komunikacije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, Beograd 2014. godina

“Konaci Sunčani vrhovi”. Svi su bili skeptični u uspešnost i dužinu života proizvoda. Međutim, on i danas traje uz nadogradnju svake godine sa sve većim brojem kupaca proizvoda i posetilaca turističke destinacije. Marketinška komunikacija se dešava kako u mikro tako i u makrookruženju, uz dvosmernu komunikaciju, dok je promocija izgubila na značaju jer više nije potrebna pošto je stvoren brend turističke destinacije Kopaonik, koja je dobila još jednom epitet „destinacija zabave“. Da je tako potvrđuje ski opening 2015. godine koji je održan 03.-06.12. bez snega i po procenama skijališta Srbije bilo je oko 10.000 posetilaca, da bi ski opening 2016. godine oborio sve dotadašnje rekorde i po podacima skijališta Srbije bilo je oko 15.000 posetilaca. Zatim svake godine brojka bude takva ili za par stotina više. „Zvezda je rođena“ i preživela je po strategijskom menadžmentu „kliničku smrt novorođenčeta“, i počela da raste i biva sve interesantnija.

Posle ovog proizvoda, radi se na stvaranju novog, tako da je 2013.godine stvoren kompanijski proizvod opet u MK Group, **Music week fest** koji se dešava u martu mesecu uz učešće brojnih izvođača zabavne muzike. Zadnja godina promocijeje bila 2014. godina, a 2015. i sve ostale su bile godina zarade. Oba proizvoda su doprinela promociji,kako MK Group i objekata u njihovom sastavu, tako i turističke destinacije Kopaonik, a potrebno je konstantno podsećanje posetioca u mikro i makro okruženju na događaje i manifestacije na njoj, preko raznih marketinških aktivnosti. Na ovaj način pomenuta kompanija najbolje vrši svoju promociju u odnosu na druge u turističkoj destinaciji Kopaonik. I drugi privredni subjekti na destinaciji vrše promocije, kako sebe tako i stvorenih proizvoda, ali u mnogo manjoj meri zbog nedostatka sredstava za takve aktivnosti.

Svoje mesto u kalendaru manifestacija imaju i **Dani borovnice**, manifestacija koja se održava zadnjeg vikenda jula i koja daje svoj doprinos očuvanju staništa divlje borovnice. Pored takmičarskog karaktera, brzina u ručnom branju borovnica, naglašen je i edukativni deo oko pravilnog načina branja i očuvanja ekosistema na teritoriji destinacije. Svake godine vidan je napredak u promeni svesti berača, koji su branje vršili pomoću grebena, a koji su celu biljku uništavali jer se povređena posle toga osuši. Podrška u realizaciji manifestacije kroz razna sponzorstva, daju hoteli i lokalne turističke organizacije iz Raške i Brusa. Manifestacija je ustanovljena 2011. godine i svake godine dobija na masovnosti. Po procenama organizacionog odbora 2016. godine je bilo oko 3.000 posetilaca, a 2017. godine oko 5.000. Program manifestacije bude upotpunjen folklornim igrama, pesmama i starim zanatima kopaoničkog kraja u izvođenju kulturno umetničkih društava iz Jošaničke Banje, Brusa i Baljevca, mesta u podnožju destinacije.

Dani vrganja je manifestacija koja je dobila međunarodni karakter već prve godine osnivanja, 2011. i održava se prvog vikenda septembra. Učesnici i posetioci su iz Srbije, Slovenije, Hrvatske, Grčke, Bugarske, Crne Gore, Bosne i Hercegovine i Makedonije. Manifestacija na kojoj je izložen veliki broj različitih gljiva, uz organizovanje edukacije oko njihovog staništa, branja i konzumiranja uz raspoznavanje jestivih i otrovnih pečuraka. Takmičarski deo se odnosi na branje vrganja,njihovog merenja i pripremi jela od vrganja u kategoriji hladnih jele, čorbi, gotovih jele, jela sa roštilja i dezerta. Uz bogat kulturno umetnički program folklorša iz gore pomenutih okolnih mesta iz podnožja destinacije, događaj svake naredne godine dobija sve više posetilaca.

Nekada je Kopaonik bio poznat po **Sedmojulskim igrama**, koje su bile održavane svakog 07. jula sa učesnicima iz cele bivše Jugoslavije. Poznata je bila i pod nazivom “Sabor kod Krsta”, mesto u blizini današnjih “Konaka Sunčanih vrhova”. U današnje

vreme nije toliko aktuelna, ali zbog tradicije bude manji broj posetilaca mahom iz okruženja turističke destinacije.

Kopaničko Metode je manifestacija sa izvornim domaćim nazivom, jer se ne retko u potkopaoničkim mestima Kopaonik naziva Kopanik. Odnosi se na posetu svetilištu Metode, koje se nalazi duboko u planini, na putu Kopaonik-Brus, sa obaveznom svraćanjem u turistički centar. Održava se 03.-07.07.svake godine, počinje u Brzeću sa prigodnim kulturnometničkim programom i izložbom domaćih poljoprivrednih proizvoda i prerada od njih.

Pored pomenutih manifestacija, na destinaciji se održava svake godine trka „Tri strane Kopaonika“ i preklapa se sa „Danima borovnice“, zatim „Raške duhovne svečanosti“, „Dani Preobraženja“ u Brusu, „Serbian Jeep Trophy“ u Novembru.

Kao i druge turističke destinacije i Kopaonik ima primarna i sekundarna turistička tržišta, a najveći broj gostiju koji dođe i po ostvarenom broju noćenja su domaći gosti, pa tako su oni i najbrojniji posetioци manifestacija. Sve boljoj popunjenosti turističke destinacije Kopaonik, doprinose manifestacije koje se koriste u svrhe promocije i marketinga.

Tabela 24 Dolasci turista i indeksi - januar 2017/2016. godinu

Ukupno		Domaći		Strani	
	Indeksi		Indeksi		Indeksi
	2017		2017		2017
2017	2016	2017	2016	2017	2016
20.636	119,5	14.078	118,1	6.558	122,7

Izvor: RZS, TSO Raška, 2017.godina

Tabela 25 Noćenja turista i indeksi - januar 2017/2016. godinu

Ukupno		Domaći		Strani	
	Indeksi		Indeksi		Indeksi
	2017		2017		2017
2017	2016	2017	2016	2017	2016
108.701	128.0	70.858	127,1	37.843	129,6

Izvor: RZS, TSO Raška, 2017.godina

Iz tabela 29 i 30 se vidi da turistička destinacija Kopaonik beleži rast u januaru 2017. godine u odnosu na isti mesec u 2016. godini, kako kod domaćih, tako i kod stranih gostiju.

Iako nema jedinstvenog upravljanja turističkom destinacijom Kopaonik, menadžeri pojedinih objekata na njoj, preko zajedničkih sastanaka osnovanog udruženja hotelijera „Kopaonik“, analizom prethodnih perioda i predviđanjem budućih, prate tržišta i prilagođavaju se tražnji. Na taj način se vrši efikasno pozicioniranje i zaštita od konkurencije korišćenjem boljih upravljačkih znanja¹¹³. Tako kreće proces pozicioniranja destinacije uz korišćenje strteških prednosti, uz uspešnu implementaciju svih mogućnosti i prednosti koje ima destinacija i ujedno se posetiocima nude najbolji

¹¹³Popesku. J., Jovanov. Z., Uloga instrumenata merketing miksa u pozicioniranju turističke destinacije, Turizam i hotelijerstvo, Beograd 2010. godina

proizvodi po pristupačnim cenama, čime se smanjuje verovatnoća da će potrošači otići kod konkurencije. Mnogo poslova za buduća vremena je obezbeđeno i postali su tradicija, a uz njih je napravljeno novih ugovora i prodato proizvoda i usluga. Sa dosta sadržaja, kvalitetnim proizvodima i uslugama i povoljnim cenama istih, prevaziđena je konkurencija i povećano je interesovanje za turističku destinaciju Kopaonik. Nabrojane manifestacije na turističkoj destinaciji Kopaonik, a posebno Ski opening, Music Week fest, Dani borovnice i Dani vrganja, nisu svojstvene i karakteristične za druge ski centre u Srbiji, tako da po njima planina postaje prepoznatljiva. One su deo komparativne prednosti i konkurentnosti destinacije u odnosu na okruženje, kako na internom, tako i na eksternom prostoru. Slobodno se može reći da su istovremeno i osnova Benčmarkinga konkurenciji u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Sloveniji i Bugarskoj.

4.4.4 Značaj turističke destinacije Kopaonik za opštinu Raška

Teritorija turističke destinacije Kopaonik većim delom pripada Opštini Raška, tačnije oko 2/3, zahvatajući njegov zapadni deo. Opština Raška je nekada bila središnji deo stare srpske države Ras, što svedoče brojni spomenici kulture iz toga doba. Popisom stanovništva 2002. godine, opština Raška ima 26.981 stanovnika, koji žive u 61 naseljenom mestu. Kada se spomene boravišna taksa, asocijacija je turistički centar Kopaonik. U vreme inflacije, ratnog stanja i izolacije Srbije 90-tih godina, i ova opština deli sudbinu drugih opština, gde odjednom zamire industrija, primanja stanovništva postaju neredovna ili prestaju, tako da je opština Raška u nekoj meri, zahvaljujući turističkoj destinaciji Kopaonik u malo blažem smislu osetila sve nedaće. Svake godine naplata boravišne takse je sve efikasnija uz pomoć turističke inspekcije, a takođe je sve veći broj kategorisanih objekata. Po zakonu o turizmu, lokalna samouprava je u obavezi da 45% prikupljenih sredstava takve vrste vrati preko investicija na teritoriju naplate.

Tabela 26 Opština Raška - prihod od boravišne takse 2015. godina

Mesec – godina 2015.	Prihod - din
Januar	5 521 920
Februar	6 911 090
Mart	6 482 140
April	2 841 175
Maj	532 076
Jun	687 380
Jul	801 660
Avgust	1 506 330
Septembar	864 570
Oktobar	356 890
Novembar	497 580
Decembar	1 787 290
UKUPNO 2015	28 790 101

Izvor: TSO Raška, 2016. godine

Iz priloženog se da primetiti da je najveća naplata u zimskim mesecima, Januar, Februar, Mart i u mesecu Avgustu. Na osnovu publikovanih podataka u tabeli, može se izvesti zaključak da su ti meseci najbolje popunjeni, potom utvrditi vreme trajanje sezona (zimski i letnji), a takođe i precizno planirati razne marketiške aktivnosti prema ciljnim grupama, pa do popune međusezona (proleće, jesen), da bi se poslovanje sprovodilo tokom cele godine.

Tabela 27 Opština Raška - prihod od boravišne takse 2011. – 2018. godine

Godina	Prihod - din
2011	67 811 222 ¹¹⁴
2012	25 578 881
2013	28 327 180
2014	25 667 814
2015	28 790 101
2016	32 219 965
2017	37 225 265
2018	34 154 385

Izvor: Poreska uprava, odeljenje za statistiku Opštine Raška, 2019. godine

Posmatrajući naplatu boravišne takse od 2011. godine, Kopaonik beleži rast do 2014., kada se desio požar na konaku Koznik u okviru apartmanskog naselaj “Konaci Sunčani vrhovi”, a te godine je veći deo apartmana u Konacima prodato, tako da su Konaci sa 406 smeštajnih jedinica, odnosno 1800 ležaja u vreme Genex-a spali na 118 apartmana, odnosno 398 ležaja. Deo ugovorenih poslova je odložen ili otkazan zbog nemogućnosti smeštaja. Padu u 2014. godini je doprineo i sneg kojeg je na momente u toku zime u nekim terminima bilo na granici. Oscilacije u prihodima ove vrste se osele u budžetu opštine, iz razloga što sa manjim brojem posetilaca bude i manja potrošnja vode koju proizvodi opštinsko preduzeće, a samim tim i naplata je manja. Isto preduzeće vrši i odvoženje smeća van turističke destinacije i koje naplaćuje po cenama višim nego sto su na teritoriji opštine. U 2018. godini prihod od boravišne takse je manji za 3.070.880 dinara, a jedan od uzroka je i slabije posećena letnja sezona zbog kišnog leta, tako da leta nije bilo sve do 10. avgusta.

Turizam na Kopaoniku deluje veoma podsticajno na slabo razvijenu opštinu Rašku, a samim tim sa prihodima koje inkasira lokalna samouprava u svoj budžet, deluje i veoma motivaciono. Sve je veća inventivnost od strane opštinskih struktura u čemu prednjači lokalna turističko – sportska organizacija.

Zahvaljujući Kopaoniku, koji grabi sve većem glamuru i probranoj klijenteli, švajcarska vlada je preko Regionalne agencije za razvoj, 2015. godine plasirala sredstva za promociju turističke destinacije Kopaonik u visini od po 30.000 CHF za letnju i zimsku sezonu . Sredstva su usmerena na promociju Kopaonika na rumunskom tržištu. Još jedan pokazatelj i dokaz da se čulo za opštinu Raška van granica Srbije

¹¹⁴Podaci prikupljeni u Poreskoj upravi, odeljenje za statistiku Opštine Raška, 2016. godine, a iznos u 2011. godini nije realan zato sto je izvršena kompenzacija sa ICG (firma koja je bila vlasnik Granda i Konaka), zbog dugovanja za poslednjih pet godina poslovanja (odnosi se na godine pre privatizacije objekata od strane MK Group 2008. godine).

zahvaljujući turizmu na Kopaoniku. Pošto je projekat više nego uspeo, u planu je razrađivanje taktike i pojavljivanje na tržištu Mađarske. Turistička destinacija je pokretač svih aktivnosti i generalno u današnje vreme opština Raška bi bila u mnogo gorem položaju nego što jeste. Pravu pometnju je unela informacija da postoji mogućnost da centar Kopaonika sa Jošaničkom Banjom postane opština. Inicijativa je potekla od nekih investitora i pojedinih vlasnika objekata zbog sporosti i neažurnosti opštinske administracije kod dobijanja raznih dozvola, neulaganja u infrastrukturu (posebno struja, voda i kanalizacija), visoke cene vode, komunalnih taksi i dr. Jednom rečju, turistička destinacija Kopaonik deluje i edukativno na opštinu Rašku. Inovacije koje se uvode po objektima i oko njih uz modernu organizaciju poslovanja, tera na permanentno usavršavanje opštinskih organa koji sprovode zakon, jer na taj način dolazi do boljeg razumevanj sa privrednicima, što doprinosi većem punjenju budžeta. Sve nabrojano odgovara potencijalnim investitorima, a prva uspešna privatizacija pre sedam godina na Kopaoniku, je bila nespremno dočekana u opštinskoj upravi, ali se izvuklo mnogo poukai iskustva. Opština je zbog toga organizovala razne sastanke i okrugle stolove i tražila iskustvo drugih regiona u Srbiji koji su imali slične situacije, da bi što pre prevazišla novonastalu situaciju na delu teritorije koji joj je najbitniji. Kopaonik je učinio da opštinski organi postanu svesni prolaznosti i da se neke prilike javljaju i pružaju samo jednom.

Zasluga Kopaonika je podsticaj na menadzersko i domaćinsko razmišljanje u opštini, jer nije vršena prodaja parcela za gradnju, već se ulazi u partnerski odnos, gde se umesto novca za budžet uzimaju apartmani koji su vlasništvo opštine i koji će se generacijski koristiti i eksploatisati. Zapošljavanje radne snage sa teritorije opštine, u mnogome doprinosi rastu životnog standarda i promeni načina shvatanja okruženja i turista koji dolaze. Na ovaj način turistička destinacija Kopaonik doprinosi i nematerijalno ulaže u lokalno stanovništvo, da ne bi došlo do zadnje faze jedne destinacije, gde stanovništvo koje živi na njenoj teritoriji turiste počinje da doživljava kao uzurpatore svega, pa i vazduha.

Turističko tržište Kopaonika se i dalje širi ipotreba je pratiti sve promene i njegove karakteristike. To znači da će se konstantno povećavati broj ležaja, samim tim i veća sredstva će pristizati od ubrane boravišne takse. Multiplikativni efekat iz prethodnog se ogleda u većoj proizvodnji poljoprivrednih proizvoda i garantovanom plasmanu istih. Jedan od indirektnih uticaja, a slobodno se može reći i direktnih od strane turističke destinacije Kopaonik, je korišćenje prisutnosti zvaničnika vlade i vrha države da bi se rešili neki problemi koji su prisutni. Markentiški mnogo znači kada pojedine manifestacije ili seminare otvori neko iz opštine i napravi kontakte zarad rešavanja bitnih situacija za funkcionisanje opštine. Dalji turistički razvoj Kopaonika generiše ekonomski boljitak opštine Raška na čijoj se teritorijinalazi većim delom. Dugo vremena je trebalo da se pokrene proizvodnja hrane i prerada poljoprivrednih proizvoda na teritoriji opštine, a plasman robe se vrši po objektima destinacije. Građevinska struka je doživela rast izgradnjom novih objekata i adaptacijom postojećih, a u budžet se slivaju pare od brojnih dozvola i taksi. Potreba turizma na Kopaoniku su taksi vozila, tako da se opština jedno vreme suočila sa problemom nedostatka i krenula u rešavanje istog. Deo po deo je doprineo da se poveća broj zaposlenih stanovnika i otvaranje novih firmi koje posluju na teritoriji opštine, a vide sebe pri plasmanu proizvoda na Kopaoniku. Po podacima prikupljenim na teritoriji turističke destinacije, na Kopaoniku radi sa teritorije opštine Raška oko 47% radnika, ostatak otpada na okolna mesta i ostatak Srbije, a živi polovina stanovništva od prihoda u zarada sa ove planine. Od svakog radnika sa teritorije opštine Raška, u budžet se slivaju sredstva od poreza i doprinosa na zaradu. Još jedan podatak koji govori da

lokalna samouprava ima koristi od rasta turizma na Kopaoniku, a ide u prilog društvene odgovornosti firmi koje posluju na njegovoj teritoriji, jesu brojne donacije kulturno umetničkim klubovima, sportskim udruženjima i klubovima, pomoći u organizaciji raznih manifestacija itd.

5 ORGANIZACIJA I STRUKTURA TURISTIČKE PRIVREDE DESTINACIJE KOPAONIK

Nijedan privredni subjekat na destinaciji, nigde pa ni na Kopaoniku, ne može biti samostalan u organizaciji i upravljanju njom. Morrison je ukazao na značaj svakog partnerstva, kordinacije i saradnje svih činilaca na jednoj destinaciji, jer nije prirodno i nije moguće da jedna kompanija kontroliše sve procese i faze u lancu vrednosti turističke destinacije. Njeni posetioci kao korisnici usluga, očekuju jedinstvo i kordinisanu integraciju svih privrednih činilaca na njoj. Vezujući se za lanac vrednosti, svrstava ih u dve grupe, one koji pružaju direktne usluge i one koji ne pružaju direktne usluge turistima¹¹⁵. Njihovim jedinstvenim nastupom, stvara se destinacijski proizvod koji se zajednički distribuira do korisnika i na takav način daje doprinos maksimalnom uživanju posetilaca i konkurentnosti destinacije ne tržištu.

Ono što je sled pomenutog, a što ne postoji na turističkoj destinaciji Kopaonik, je zajedničko upravljanje njom preko stvorenih destinacijskih menadžment organizacija (DMO). U neko dogledno vreme, turistička destinacija Kopaonik će morati svoju ponudu da bazira na jedinstvenom proizvodu sa zajedničkom promocijom i kanalima prodaje uz cenu koja će sve to pratiti. Nepostojanjem DMO svakim danom se potvrđuje da posledice mogu biti dugoročne. Kopaonik kao turistička destinacija pripada jugozapadnom klasteru, zajedno sa Zlatiborom gde je i sedište. Po Porteru definicija klastera je: „geografski usmerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost“¹¹⁶. Neki od razloga osnivanja klastera su, modernizacija poslovanja kroz međusobno povezivanje, povećanje destinacijske konkurentnosti, razmena informacija pri kreiranju proizvoda i brenda, privlačenje investitora, uvođenje novih tehnoloških rešenja i dr. Međutim, sve nabrojano kao da ne važi za činioce jugozapadnog klastera jer ne postoji nikakva saradnja između dva turistička centra koja jedino imaju zajedničku delatnost, geografski prostor i ništa više. Nekada su bili dve strane sveta i rivali, ali vremenom se situacija sredila i svako ima svoj proizvod i svoje posetioce. Zlatibor je destinacija koja ima tranzitni položaj i planina sa umerenijom klimom u odnosu na Kopaonik, pa tako ima i predispoziciju za celogodišnji rad, dok turistička destinacija Kopaonik ima oštriju klimu sa dosta kvalitetnog snega i na nju se namerno dolazi, a ne svraća. Jedina dodirna tačka je regionalna razvojna agencija (RRA) Zlatibor, koja vrši edukacije i prekvalifikovanje kadrova u ugostiteljstvu, dajući doprinos kvalitetnijoj usluzi i povećanju zaposlenosti stanovništva. Glavni privredni subjekti turističke destinacije Kopaonik su:

- JP “Skijališta Srbije”,
- Nacionalni park “Kopaonik” i

¹¹⁵Morrison. A., Marketing and Managing Tourism Destinations, Reutledge 2013. godina st. 190

¹¹⁶Bakić. O., Marketing menadžment turističke destinacije, Univerzitet „Educons“, Sremska Kamenica 2009. godina

- Ugostiteljski objekti na njenoj teritoriji.

5.1 JP Skijališta Srbije – Ski centar Kopaonik

Javno preduzeće Skijališta Srbije rukovodi i gazduje imovinom ski centra Kopaonik. Izgradnjom modernog turističkog centra na Kopaoniku 1980. godine, skijalište sa svim instalacijama i stazama, zajedno sa hotelima i ostalim ugostiteljskim objektima je pripadalo istom preduzeću „Genex Kopaonik“, koje je bilo u sastavu kompanije „Generalexport“. Skijalište se razvijalo zajedno sa hotelima, pravljene su nove instalacije za izvlačenje skijaša, ski staze i svi prateći sadržaji koji su bili potrebni. Uporedo su nabavljeni prvi ratraci – tabači za sneg, oprema za ski-servise, skije, a osoblje je slato na edukaciju u Sloveniju, Austriju i Francusku. U isto vreme se osniva prva ski-škola u Srbiji po ugledu na evropske zimske centre u sastavu Genex-a. Gosti su počeli da dobijaju kvalitetnu uslugu. Godine 1985. se grade ski-bifei po stazama: Crveni Mačak, Krst, Jaram i Hani Bani. Zadnja tri i danas rade, pretrpeli su transformaciju u vlasništvu i izgledu, ali su imena sačuvali. Uporedo su se gradile i renovirale brojne vikend kuće i manja odmarališta. Došlo je doba eksploatacije i vraćanja uloženog, sve do uvođenja sankcija našoj zemlji. Osetilo se na prometu po objektima, ali istovremeno se potvrdila teza, da je turizam taj koji prvi izlazi iz kriza. Prva žičara koje je napravljena na Kopaoniku je bila jednosed „Pančićev vrh“, instalacija francuskog proizvođača „Poma“, 1961. godine za potrebe vojske. Preko nje je vršeno snabdevanje vojske na Pančićevom vrhu i prevoženje vojnih lica u toku godine, a naročito u zimskim mesecima. Izgradnjom modernog turističkog ski centra, prelazi u sastav žičara i ski liftova „Genex Kopaonika-a“, uz preuzetu obavezu oko održavanja i davanja na uslugu vojsci. Kao i ostale u sistemu i ona je služila za prevoz gostiju iz centra do vrha planine. Dužina vožnje je bila 45 minuta, a danas je zamenjena novom instalacijom koja je četvorosed i do vrha se stiže za 5 minuta. Odlukom Vlade Republike Srbije od 08.06.2006. godine u Beogradu, objavljena u Službenom glasniku broj 49, osnovano je Javno Preduzeće Skijališta Srbije, tačnije „Javno preduzeće za upravljanje javnim skijalištima, kao i drugim posebno uređenim površinama namenjenim za skijanje i specijalizovane zimske sportske aktivnosti“¹¹⁷. Donešena odluka o osnivanju jasno precizira naziv, sedište i primarnu delatnost: „Javno preduzeće za upravljanje javnim skijalištima, kao i drugim posebno uređenim površinama namenjenim za skijanje i specijalizovane zimske sportske aktivnosti, posluje pod sledećim poslovnim imenom: Javno preduzeće "Skijališta Srbije" (u daljem tekstu: Javno preduzeće). Skraćeno poslovno ime Javnog preduzeća je JP "Skijališta Srbije". Sedište Javnog preduzeća je u Beogradu, ulica Nemanjina broj 22-26.

Delatnost Javnog preduzeća je upravljanje javnim skijalištima, kao i drugim posebno uređenim površinama namenjenim za skijanje i specijalizovane zimske sportske aktivnosti.”¹¹⁸

Delatnosti koje preduzeće obavlja su:

- vršenje investitorske funkcije na izgradnji i rekonstrukciji skijališta i objekata planinskog turizma;

¹¹⁷Izvor:JP Skijališta Srbije, Službeni glasnik Republike Srbije br. 49., Odluka o osnivanju Javnog preduzeće za upravljanje javnim skijalištima, kao i drugim posebno uređenim površinama namenjenim za skijanje i specijalizovane zimske sportske aktivnosti, 08.06.2006.

¹¹⁸Izvor:JP Skijališta Srbije, Službeni glasnik Republike Srbije br. 49., Odluka o osnivanju Javnog preduzeće za upravljanje javnim skijalištima, kao i drugim posebno uređenim površinama namenjenim za skijanje i specijalizovane zimske sportske aktivnosti, 08.06.2006., članovi: 2,3,4.

- organizovanje i obavljanje stručnih poslova na izgradnji, rekonstrukciji, održavanju, opremanju i zaštiti skijališta;
- pribavljanje i upravljanje prostorima pogodnim za uređenje skijališta;
- korišćenje skijališta, odnosno prostora kojim upravlja u zimskom i letnjem periodu (organizovanje i kontrola naplate naknade za upotrebu skijališta, pružanje usluga na skijalištu i sl.);
- zaštita skijališta, odnosno prostora kojim upravlja;
- ustupanje radova na obeležavanju i održavanju skijališta;
- organizovanje stručnog nadzora nad izgradnjom, rekonstrukcijom, održavanjem i zaštitom skijališta;
- vođenje evidencije o skijalištima;
- planiranje izgradnje, rekonstrukcije, održavanja i zaštite skijališta;
- obeležavanje i postavljanje signalizacije na skijalištu;
- upravljanje građevinskim zemljištem, komunalnom, saobraćajnom, turističkom i drugom infrastrukturom na teritoriji skijališta, odnosno prostora pogodnog za uređenje skijališta, ukoliko mu je povereno u skladu sa zakonom;
- osiguranje bezbednosti i reda na skijalištu;
- davanje u zakup ili na korišćenje prostora, opreme ili objekata kojima upravlja;
- organizovanje studijsko – istraživačkih radova u oblasti razvoja skijališta i planinskog turizma.

Odlukom se definišu obaveze JP Skijališta Srbije u smislu donošenja planova, njihovo sprovođenje i kontrola sprovedenog.

Član 8. definiše finansiranje i obezbeđenje sredstava za investiciona ulaganja:

“Sredstva za investiciona ulaganja za izgradnju i rekonstrukciju javnih skijališta obezbeđju se iz:

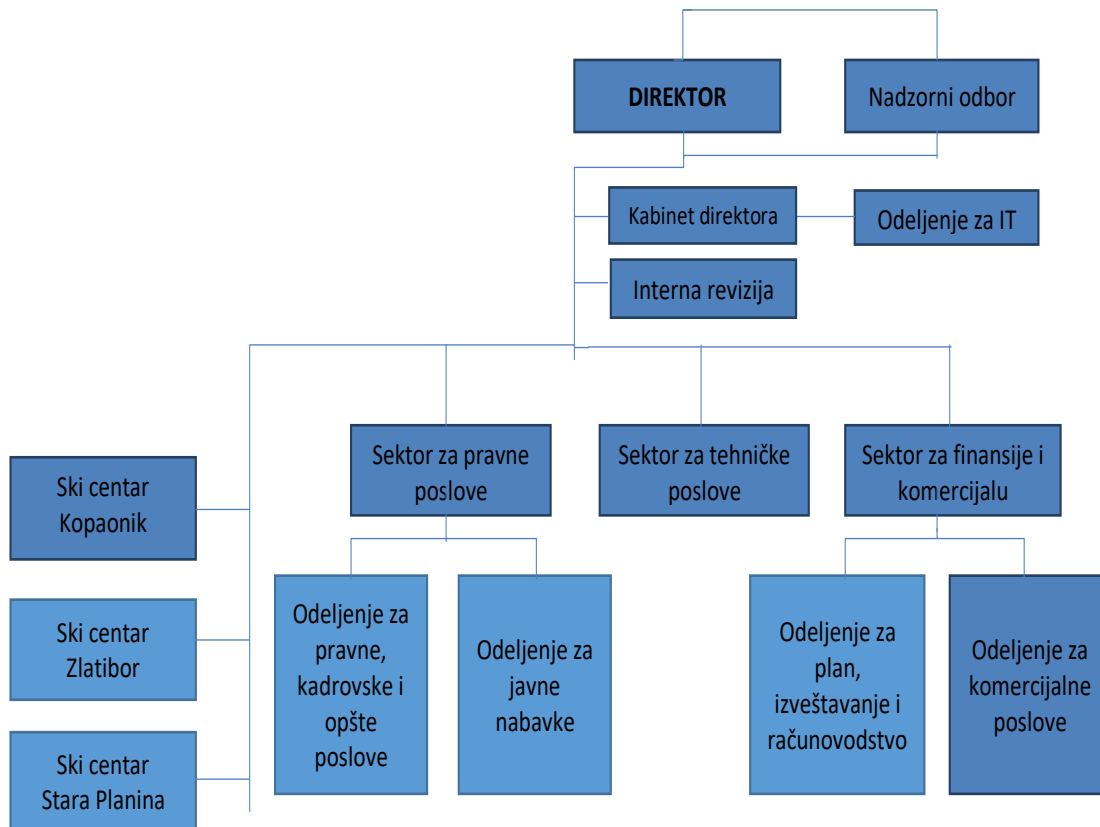
1. budžeta Republike Srbije, utvrđena posebno za ovu namenu;
2. iz kredita,
3. iz prihoda ostvarenih redovnom delatnošću i
4. drugih izvora u skladu sa zakonom.”¹¹⁹

Sve do februara 2012. godine, organi upravljanja su bili: Upravni odbor, generalni direktor i nadzorni odbor, a od pomenute godine ukida se upravni odbor a ostaje nadzorni odbor (slika 13). Trenutno JP Skijališta Srbije – Ski centar Kopaonik, posluje po modernim standardima uz stalno unapređenje nivoa usluge na zadovoljstvo posetilaca turističke destinacije. Na ovaj način se doprinosi postizanju dugoročne konkurentnosti kroz uvođenje i upotrebu savremenih informacionih tehnologija, što je jedan od ključnih elemenata uspešnog razvoja. Modernizacijom celog sistema skijališta, kako žičara, tako i ski staza, uz povećanje njihovih kapaciteta, ski centar Kopaonik je stao rame uz rame sa poznatim evropskim ski centrima. Ski staze su međusobno povezane i u blizini susmeštajnih kapaciteta, a hoteli, apartmani, vikendice i drugi smeštajni kapaciteti koji su udaljeni od polaznih ski instalacija i staza, povezani su redovnim linijama ski bus-a¹²⁰. Ovakve linije su bile najaktuelnije osamdesetih i do polovine devedesetih godina prošlog veka, da bi sada dobile na aktuelnosti vezom vikend naselja sa centrom.

¹¹⁹Isto kao 36, bez članova 2,3,4.

¹²⁰Izvor: Internet portal infoKOP.net

Slika 12 Organizaciona struktura JP Skijališta Srbije



Izvor:

www.skijalistasrbije.rs/.../informatoreo radu jpskijalistasrbije oktobar 2016 0.pd (izrađeno od strane autora rada)

Na slici 13 je prikazana organizaciona šema JP Skijališta Srbije i ona je preslikana na ski centre, a takođe i na ski centar Kopaonik. Jedino zajedničko telo je nadzorni odbor i ski centri ga nemaju posebno.

Ski centar Kopaonik raspolaže sa 25 žičara i ski liftova i 55km staza koje su uređene po svetskim standardima.

Tabela 28 Karakteristike ski instalacija Ski centra Kopaonik

Bela reka I	Bela reka II	Duboka 2
Tip žičare: dvosed	Tip žičare: dvosed	Tip žičare: četvorosed
Dužina: 1.720 m	Dužina: 1.288 m	Dužina: 1.107 m
Kapacitet: 800	Kapacitet: 800	Kapacitet: 1800
Visinska razlika: 305 m	Visinska razlika: 500 m	Visinska razlika: 395 m
Trajanje vožnje: 10.50 min	Trajanje vožnje: 8.50 min	Trajanje vožnje: 7.50 min

Duboka I	Gobelja	Gobelja relej
Tip žičare: četvorosed	Tip žičare: četvorosed	Tip žičare: ski lift
Dužina: 1.409 m	Dužina: 878 m	Dužina: 705 m
Kapacitet: 1800	Kapacitet: 2400	Kapacitet: 960
Visinska razlika: 385 m	Visinska razlika: 232 m	Visinska razlika: 180 m
Trajanje vožnje: 6.50 min	Trajanje vožnje: 4.00 min	Trajanje vožnje: 3.50 min
Gvozdac Jaram	Karaman	
Tip žičare: šestosed	Tip žičare: ski lift	Tip žičare: ski lift
Dužina: 1234 m	Dužina: 598 m	Dužina: 857 m
Kapacitet: 2400	Kapacitet: 900	Kapacitet: 900
Visinska razlika: 289 m	Visinska razlika: 68 m	Visinska razlika: 140 m
Trajanje vožnje: 4.50 min	Trajanje vožnje: 3.00 min	Trajanje vožnje: 4.50 min
Karaman greben	Kneževe bare	Krčmar
Tip žičare: šestosed	Tip žičare: ski lift	Tip žičare: šestosed
Dužina: 1.225 m	Dužina: 836 m	Dužina: 1.932 m
Kapacitet: 3000	Kapacitet: 900	Kapacitet: 1800
Visinska razlika: 173 m	Visinska razlika: 149 m	Visinska razlika: 471 m
Trajanje vožnje: 8.00 min	Trajanje vožnje: 4.50 min	Trajanje vožnje: 6.5 min
Krst	Ledenica	Mali Karaman
Tip žičare: četvorosed	Tip žičare: ski lift	Tip žičare: četvorosed
Dužina: 671 m	Dužina: 781 m	Dužina: 1.042 m
Kapacitet: 2018	Kapacitet: 1188	Kapacitet: 2400
Visinska razlika: 116 m	Visinska razlika: 267 m	Visinska razlika: 193m
Trajanje vožnje: 3.50 min	Trajanje vožnje: 4.00 min	Trajanje vožnje: 8.00 min
Mali Karaman	Malo jezero	Marine vode
Tip žičare: ski lift	Tip žičare: ski lift	Tip žičare: ski lift
Dužina: 1.082 m	Dužina: 450 m	Dužina: 909 m
Kapacitet: 900	Kapacitet: 880	Kapacitet: 900
Visinska razlika: 193 m	Visinska razlika: 76 m	Visinska razlika: 187 m
Trajanje vožnje: 5.00 min	Trajanje vožnje: 2.30 min	Trajanje vožnje: 4.50 min
Mašinac	Pančičev vrh	Sunčana dolina
Tip žičare: ski lift	Tip žičare: četvorosed	Tip žičare: četvorosed
Dužina: 300 m	Dužina: 1.393 m	Dužina: 963 m
Kapacitet: 450	Kapacitet: 2400	Kapacitet: 2070
Visinska razlika: 45 m	Visinska razlika: 248 m	Visinska razlika: 191 m
Trajanje vožnje: 2.00 min	Trajanje vožnje: 5.00 min	Trajanje vožnje: 5.00 min
Vučak 1	Vučak 2	Pomoćni ski lift Gvozdac
Tip žičare: ski lift	Tip žičare: ski lift	Tip žičare: ski lift
Dužina: 280 m	Dužina: 230 m	Dužina:
Kapacitet: 720	Kapacitet: 706	Kapacitet: ¹²¹

¹²¹Izvor: JP Skijališta Srbije, Ski centar „Kopaonik“, 2017.

Ski centar se nalazi na teritoriji nacionalnog parka i postoji 39 alpskih ski-staza, 26 ski-puteva i 2 početnička poligona, koji se redovno pripremaju u toku noći kada skijalište ne radi. Sve staze su po "težini" podeljene na plave, crvene i crne.

Plavih staza ima 23, sa ukupnom dužinom 19.650 m i prosečnom širinom 40 m. Ukupna površina je 75,59 ha, a visinska razlika 3.153 m, sa nagibom 5 - 23%. Ski-puteva ove kategorije je 19, sa ukupnom dužinom od 8.547 m, i oko 12 m prosečne širine, a površina im je 13.31 ha. Visinska razlika je 772 m sa nagibom 2-19%.

Staza **crvene** kategorije je 10, ukupne dužine od 10.510 m i prosečne širine 40 m. Ukupna površina im je 42,04 ha, ukupna visinska razlika 2.311 m sa nagibom 16 - 31%. Broj crvenih ski-puteva je 4, sa ukupnom dužinom 1.185 m, prosečnom širinom 12 m, ukupne površine od 1,42 ha, visinske razlike 142 m i sa nagibom 8-23%.

Crnih ski staza ima 6 i njihova je dužina 5.275 m, prosečna širina 40 m, ukupna površina 21,1 ha, visinske razlike od 1.655 m i nagiba 27 - 40%. Crnih ski-puteva ima 3 ukupne dužine od 2.580 m, širine 12 - 40 m, površine 9,48 ha, ukupne visinske razlike 460 m i nagiba 17-20%.

Posmatrajući iz ugla standarda koji propisuju kategorije ski staza, sve spadaju u lake i srednje, uz prosečni nagib do 40%. Sa visinskom razlikom manjom od 300 m, ima 35 ski staza i one su idealne za početnike. Što se tiče ski-puteva, od 26 koliko ih ima, 7 ima nagib veći od 12%, a ide i do 23%, a 3 ski puta po dužini, širini, visinskim razlikama i nagibima imaju odlike ski-staza. Sve ski staze su pokrivene instalacijama za veštačko osnežavanje, a od 26 ski-puteva, koliko ih ima, osnežava se 10 na 99.040 m² površine ili 40,9%. Tri ski staze su izgrađene po FIS standardima i nalaze se u reonu Duboke i Gobelje. Za potrebe održavanja i dobrog funkcionisanja skijališta, posmatrano sa svih strana, kvaliteta, bezbednosti i ostalog u zimskoj turističkoj sezoni, na raspolaganju je devet tabača, osam quad-ova i pet motornih sanki.¹²²

Pred svaku zimsku sezonu, osoblje koje radi na uređenju i održavanju ski staza i instalacija, a i vozači tabača za sneg na stazama, šalju se na usvršavanja u neki od evropskih zimskih ski centara, obično to bude u Austriju.

Pored prioritetnih obaveza u zimskoj sezoni, JP Skijališta Srbije u ski centru „Kopaonik“, sve više pridaje značaja razvoju letnjih sadržaja. Kopaonik je poznat kao „planina sunca“ s obzirom da ima više od 200 sunčanih dana, pa je zato pogodan za razvoj letnjeg turizma. Osamdesetih godina pa sve do polovine devedesetih, glavni nosioc razvoja letnjih sadržaja je bio „Generaleksport“, odnosno tadašnja firma koja je gazdovala Kopaonikom „Genex-hoteli“. Danas je to JP Skijališta Srbije, kompanija koje svake godine razvija sve bogatiju ponudu. Trenutno u ski centru Kopaonik, odnosno na turističkoj destinaciji Kopaonik, postoji: panoramska vožnja žičarama, planinski biciklizam, pešačke ture u saradnji sa Nacionalnim parkom, avanturističke ture, bob na šinama tubing, zip lajn, sadržaji u avantura parku i jos mnogo toga.

U toku leta najčešće radi žičara Pančičev vrh za panoramsku vožnju do vrha planine sa mogućnošću povrtaka istom ili pešice do centra. Ovo je jedinstvena prilika da se planina sagleda iz drugog ugla i doživi osećaj pogleda sa visine na jednu od najlepših staza na njoj.

Istom žičarom se može na korpe zakačiti bicikla, sa kojom se jednom od tri biciklističke staze koje su izgrađene 2012. godine, može spustiti sa vrha do doline sportova odakle žičara i polazi. Svaka korpa na žicari je opremljena sa takvom vrstom opreme - nosačima, kojom se mogu prevesti mountain bike i planinski bicikli ili tricikli. Pre polaska gosti se detaljno upoznaju sa pravilima i potpisuju prihvatanje rizika i odgovornosti u slučaju neprijatnih situacija. Ruta Suvo rudište polazi od izlaza

¹²²Izvor: Internet portal infoKOP.net, i JP Skijališta Srbije, Ski centar "Kopaonik", 2017.

žičare Pančičev vrh, pa prema površinskom kopu rudnika Suva Ruda, zatim stazom Sunčana dolina, pored tehničke baze, stazom Malo jezero i Krst do doline sportova. Staza prolazi makadamom, asfaltnim i zemljanim putem, težina savlađivanja je 2/5, a dužine je 3,3km.

Pančičev vrh je druga ruta kojom se može voziti planinski bicikl i kreće od izlaza žičare Pančičev vrh, pa preko staza 4,6,4, zatim na Pajino preslo, stazom Mašinac do doline sportova. Ruta prolazi zatravljenim putem, makadamom i zemljanim putem, težine 4/5 i ukupne dužine 2,2km.

Pešačke ture u saradnji sa Nacionalnim parkom, kojima se obilaze najzanimljiviji i najlepší delovi Kopaonika, gde se posetioći upoznaju sa florom, faunom, geonasleđem i istorijom ski centra su još jedna aktivnost koja upotpunjuje letnju ponudu. Sve radnje se obavezno izvode uz prisustvo profesionalnog i iskusnog vodiča iz Nacionalnog parka. Najorganizovaniji ugostiteljski objekat u ski centru su „Kraljevi Čardaci“, objekat koji uspeva da animira najveći broj gostiju za pešačke ture.

Uz pešačke ture, u ponudi su manastirske ture, kojima se obilaze srednjevekovni manastiri u okruženju u podnožju Kopaonika: Studenica, Gradac, Đurđevi stupovi, Stara i Nova Pavlica, Petrova crkva i Sopoćani.

Vinske ture postaju sve više aktuelne u pravcu Aleksandrovačke Župe i potiču još iz perioda osamdesetih godina kada ih je u svojoj redovnoj ponudi imao Genex sa svojim aranžmanima. Gosti mogu da vide način življenja u Župskim poljanama i mogućnost da probaju vino napravljeno u njihovim vinskih podrumima.

Splavarenje Ibrom je i dalje u ponudi, ali sa slabijom realizacijom. Nepostojanje opreme u samom centru, koju je svojevremeno imao Genex, je dodatni problem. U toku splavarenja se obilazio srednjevekovni grad Maglič, gde se i završavalo, a polazak je iz mesta Ušće. Mnogo veći značaj pored svega realizovanog i popunjene ponude koja je obogatila sadržaje u toku boravka gostiju, se odnosi na dobro predstavljanje kopaoničke regije sa svim svojim vrednostima, a naročito kod stranih gostiju kao deo Srbije koji je po prirodnim lepotama reprezentativan u svakom pogledu.

Bob na šinama je atrakcija kojoj se teško odoljeva, uz sadržaje pune adrenalina, što čini dodatno za pamćenje boravka na turističkoj destinaciji Kopaonik.

Najnovije od sadržaja u ski centru Kopaonik je novootvoreni Avantura park, koji je startovao sa upotrebom 28.08.2017. godine. Otvorili su gapotpredsednik Vlade i ministar trgovine, turizma i telekomunikacija Republike Srbije Rasim Ljajić i vršilac dužnosti direktora JP "Skijališta Srbije" Dejan Čika, a izgradnju „Avantura parka“, finansiralo je Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, a sve u cilju unapređenja turističke ponude na Kopaoniku. Avantura park zahvata površinu oko 2.000m² i sastoji se od brojnih elemenata i raznovrsnih prepreka, mini zip lajna, pešačkog mosta, krugova za sinhrono hodanje, poligona za najmlađe, figura za provlačenje, velikog šaha, penjalica, brda za provlačenje i spuštanje, kućica za igru, penjanje, mini trampolina, stazica i mesta za odmor roditelja. Parkse može koristiti tokom cele godine i namenjen je deci i odraslima.

Kopaonički avantura park sadrži tri celine:

Prva Celina ima 14 prepreka i staza visine do 4m, namenjena odraslima i deci i moći će da jekoriste svi posetioći destinacije.

U okviru prve celine parka postoje: gelenderi (zip line), viseći mostovi, viseće mreže, Tarzan lijane, paukove mreže od užadi, cik-cak mostovi, prečka-most i kretanje surf daskom ili sankama.

Druga celina avantura parka je izrađena za decu, početnike i obuku, a sadrži nekoliko prepreka koje nisu mnogo visoke zbog kategorije korisnika, i one su na visini nešto

iznad zemlje. Shodno tome, oprema ovog delaja maksimalno bezbedna, a preovlađuju atraktivne boje i razni oblici sa mnogo zanimljivih detalja.

Treća celina je “agiliti poligon“ i namenjena je najmlađim korisnicima uzrasta 4-10 godina i ovaj deo parka se koristiti uz dodatna osiguranja, uz obavezan nadzor roditelja i radnika JP Skijališta Srbije.

U sastavu celine je 6 staza tipa: mreže, penjalice, valjci, balans greda, zid za penjanje i viseći mostić. Zona je vizuelno oivičena kanapima, vertikalnim stubićima i kamenjem. Slobodna površina ima u sastavu: penjalice sa kombinacijom kocke i kvadra, razne uspone koji su prekriveni prirodnom i delom veštačkom travom kroz koje prolaze ugrađene cevi za provlačenje, penjalice i tobogani za spuštanje. Postoji kula sa pratećom opremom koja je uklopljena u postojeći ambijent, drveće koje se tu već nalazilo, da bi sve poprimilo izgled kao neka kućica na drvetu, jarkih boja sa zanimljivim oblicima, prozorima, ogradama i nastrešnicama.

Takođe, postoji oko petnaestak stabala koja su ofarbana različitim bojama na visi 1,5m od dna i na jednom drvetu su montirani prstenovi sa kožnim vezom za sinhronizovanje pokreta pri kretanju u krug. Od drveta su izgrađene figure domaćih životinja, bika i jaganjaca i raznih insekata, na koje se najmlađi mogu penjati i provlačiti. Na ulazu u park izgrađen je drveni mostić koji predstavlja atrakciju preko koga se prelazi iznad instalacija boba na šinama.¹²³

5.2 Nacionalni park “Kopaonik”

U svetusve višesazreva svest i sve više se poklanja pažnja očuvanju životne sredine i ograničenosti eksploatacije resursa koji život znače. Stoga, se u velikoj meri vrši detaljno planiranje razvoja svih delatnosti ljudskog roda, posebno onih koje degradiraju životno okruženje. Posebno su ugroženi resursi koji su potrebni za razvoj turizma, rekreacije, vodosnabdevanja, zdravstva, uzgoja lekovitog bilja, proizvodnje zdrave hrane i drugih sličnih delatnosti.

Osnovni zadaci Nacionalnog Parka Kopaonik su vezani za očuvanje prirodnih i kulturnih vrednosti od ugrožavanja, posebno od strane sve jačeg razvoja turizma na planinskom prostoru. Najveća pretnja je sve veća izgradnja objekata, povećanje broja turista iz godine u godinu, nerešeno vodosnabdevanje u svim delovima turističkog centra, nerešena kanlizacija i nepostojanje kanalizacione mreže, delom regulisano smeće, sve veći prostori koje uzurpira skijalište, prostori za parkiranja vozila i još drugih koji se sve više pojavljuju. Jedan od načina na koji se pokušavaju rešiti problem i i ublažile posledice su brojni urbanistički i prostorni planovi koji su donešeni i koji se donose. Zbog toga su turizam kao privredna grana i Nacionalni park kao organ koji brine o zaštićenom prosturu, u stalnoj konfrotaciji i zbog zona u kojima su sve prethodne delatnosti u velikoj meri ograničene ili zabranjene. Sve se može rešiti stalnom i organizovanom kontrolom razvoja u okviru zakona i akata koji su donešeni, zatim, doslednim sprovođenjem usvojenih planova bez bitnijih izmena. Sve je teže kontrolisati razvoj turizma na prostoru Nacionalnog parka, koji postaje sve agresivniji i neplanski i treba ga svesti u zakonske okvire koji podrazumevaju održivi razvoj. Jedno od rešenja je da se smanji broj izdatih građevinskih dozvola, čime bi se smanjilo opterećenje na životnu sredinu. Takođe, treba smanjiti broj vozila koja dolaze do vrha planine, pokrenuti i realizovati davno započetu priču izgradnje gondola iz podnožja i aktivnije i nepristrasno uključivanje lokalne samouprave. Bila je dobra ideja pri početku formiranja turističkog centra osmdesetih godina, da se većina smeštajnih kapaciteta izgradi u podnožju planine, tačnije Jošaničkoj Banji i Brzeću, tako da bi takva naselja bila van, sada, zone Nacionalnog parka Kopaonik. Ideja je bila dobra,

¹²³Izvor: Internet portal infoKOP.net, i JP Skijališta Srbije, Ski centar “Kopaonik”, 2017.

posebno u delu Jošaničke Banje, jer postoji energent koji i dan danas teče u reku Jošanicu i ne koristi se, a to je termalna banjska voda temperature 78.7°C. Već je pomenito da se turizam na Kopaoniku počeo planski razvijati samim početkom oismdesetih godina prošlog veka, i to ekspanzivno i naglo. Razvoj je započeo na njegovim najlepšim i najatraktivnijim delovima. Jugoslovenski privredni gigant u to vreme „Generalexport“ iz Beograda je dobio zadatak od tadašnje vlade SFRJ da pristupi osnivanju i razvoju modernog turističkog centra, u saradnji sa opštinama koje ga dele – Raška i Brus. U gotovo isto vreme, se osniva Nacionalni park Kopaonik, tačnije 1981. godine, čiji je osnovnim cilj i zadatak očuvanje prirode i životne sredine na ovoj planini¹²⁴.

Ključni akteri koji su i upravljači razvoja turističke destinacije Kopaonik su:

- JP Nacionalni park Kopaonik sa zavodom za zaštitu prirode Republike Srbije,
- JP Skijališta Srbije,
- Ministarstva nadležna za zaštitu životne sredine, prostorno planiranje, vodoprivredu, šumarstvo, saobraćaj i druga ministarstva i republička javna preduzeća, uprave i agencije,
- Sektor turizma – ugostiteljski objekti, trgovina,
- Lokalne samouprave opština – Raška i Brus,
- Lokalne turističke organizacije i sve manje
- Lokalno stanovništvo

Jedan od ključnih i objektivnih nosilaca razvoja sa upravljačkom funkcijom pri održivom turizmu je Javno preduzeće „Nacionalni park Kopaonik“, sa sedištem u Raški. Ni u jednom momentu, a ni aktu nije dovedeno u pitanje razvoj turizma na teritoriji nacionalnog parka, već se pokušava ublažiti i sanirati na bilo koji način njegov negativni uticaj na prirodno okruženje. Na taj način se pravi prostor da se nađu drugi pravci u razvoju turizma na njegovom prostoru. Brojni donešeni prostorni planovi su predviđali optimalna rešenja pri razvoju uz prethodna istraživanja posledica koje bi bile po okruženje, i procene koje se odnose na prostor u kojoj meri može sve to da izdrži i bez trajnih posledica.

Kopaonik je postao poznat, kako u okviru domaćeg tržišta, tako i na međunarodnom, zahvaljujući sektoru turizma koji sa svojim ugostiteljskim kapacitetima, koji su na teritoriji Nacionalnog parka, punu eksploataciju doživljavaju tokom zimske turističke sezone. Ne treba turizam videti kao nešto negativno, već samo ga uvesti u planski okvir, i obogatiti drugim vidovima koji će dovesti novu klijentelu i dodatna finansijska sredstva i umanjiti degradacija prostora. Već je napomenuto da je „Generalexport“-u poveren razvoj modernog turističkog centra i to bude sve do 2005. godine, da bi od tada tu ulogu počeo da gubi zbog započinjanja privatizacije društvenih preduzeća. Trenutna situacija je da ne postoji nosilac razvoja destinacije, vidno je nejedinstvo u razvoju, a o zajedničkom upravljanju i donošenju odluka ne treba ni govoriti. Najbitnije je ne dođe do otuđenja od prirode koja je na teritoriji Nacionalnog parka, već aktivnije učestvovati u upravljanju održivim turizmom na pomenutom prostoru¹²⁵. Opštine Raška i Brus su takođe jedni od aktera koje su sa velikom ulogom pri upravljanju održivim razvojem Kopaonika, koje se nameću svojim odlukama i uredbama preko kojih donose akta i propise koji se odnose na uređenje i očuvanje postojećeg prostora. Još uvek su tanke niti koje ih povezuju i nekih zajedničkih aktivnosti nema da bi se moglo govoriti o zajedničkom radu na očuvanju svih

¹²⁴Izvor: Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik, 2017.

¹²⁵Vasović M.: Kopaonik, Beograd, 1983.

vrednosti koje poseduje Nacionalni park. Nejedinstvo se ogleda i kod lokalnih turističkih organizacija i slede politiku nejedinstva kao svoji osnivači. Preko njih je najbolje promovisati održivi razvoj turizma na turističkoj destinaciji, odnosno, na teritoriji koju pokriva Nacionalni park. Jedna od mogućnosti je da se formira zajednička, odnosno, destinacijska turistička organizacija koja bi imala u svom programu promociju vrednosti „Nacionalnog parka Kopaonik“ i svih ostalih vrednosti koje poseduje. Udeo lokalnog stanovništva je veoma mali, a ogleda se kroz prodaju malih količina tržišnih viškova i zapošljavanju istih u objektima na destinaciji. Lokalna proizvodnja poljoprivrednih proizvoda se ogleda u nejedinstvu, neorganizovanosti, sklonosti individualnoj proizvodnji, bez zadruga i asocijacija koje bi pomogle pri kvalitetu i kvantitetu dobijenih proizvoda. Uspostavljanjem zadruga i sličnih udruženja, napravila bi se ravnomerna proizvodnja, kako kvantitativno, tako i po asortimanima proizvoda.

Javno preduzeće „Nacionalni park Kopaonik“ je upravljač prostorom koji je ustanovljen na osnovu Zakonom o Nacionalnim parkovima, a član 3 ovog zakona propisuje njegovu delatnost sa sledećim aktivnostima:

- Zaštita, očuvanje i unapređenje prirodnih vrednosti, kao i sprečavanje aktivnosti koje bi mogle narušiti ove prirodne vrednosti ,
- Kulturno-obrazovna aktivnost,
- Promocija i isticanje svih vrednosti Nacionalnog parka,
- Uređivanje područja i planska izgradnja objekata,
- Uspostavljanje i razvoj turističkih, rekreativnih i drugih razvojnih funkcija područja.

Ako se pogleda istorija, Kopaonik je od davnina bio privredno interesantno područje, i takvi počeci su bili rudarenje i prerada rude na njegovom terenu. Trag privredne delatnosti je ostavljao tragove koji su i danas vidni: ogoljeni vrhovi, posvršinski kopovi, rudarska okna, erozija na vrhovima, rasuta ruda i šljaka od topljenja iste. Takvom aktivnošću je poremećen vodotok Krčmar Vode, koja važi za najradioaktivniju vodu na Balkanu¹²⁶. Dok je eksploatacija rude bila aktivna, u novije doba, usled miniranja i buke koja se pravi, smanjio se broj i vrste divljači, a sve je to smetalo i turistima koji su dolazili ili želeli da dođu i kao proizvod pomenutog, ostajale su tone jalovine. Ravnoteža je narušavana sečom šume i korišćenjem vode za potrebe rudnika, tako da su se uništavala staništa i celi ekosistemi na planini. Uspostavljanjem zona koje štiti „Nacionalni park“, prestalo se rudarskom delatnošću, i zahvaljujući njemu sprečeno je otvaranje novih rudarskih okana, ali se pojavljuje nov problem koji se zove turizam. Njegovom pojavom, počinje agresivno osvajanje prostora Nacionalnog parka Kopaonik, stvarajući probleme koji su danas prisutni. Izgradnjom hotelskih i ugostiteljskih kapaciteta, prva na udaru je bila šuma, koja je morala biti posečena da bi se počelo sa izgradnjom. Objekti koji su u službi turizma su najveći zagađivači životnog okruženja u prostora Nacionalnog parka. Problemi i opasnosti koje nose sa sobom se ogledaju u vidovima energije koju objekti koriste – većinom je to mazut i nafta, a zatim i otpadne vode koje potiču od njih. Kanalizaciona infrastruktura je zastarela i iz perioda je osmdesetih godina prošlog veka, tako da je delimično u funkciji. Lokalna samouprava nije ništa uradila po tom pitanju, posebno u delu Kopaonika gde se nalazi Vikend naselje i gde su izgrađene brojne individualne propusne septičke jama, koje su potencijalna opasnost po podzemne vode, izvore i prirodni prostor. Isti problem nastaje na noformiranom naselju Ciganska Reka, koje se nalazi na teritorije Opštine Brus. Brojni posetioci planine su takođe jedan od problema

¹²⁶Vasović M.: Kopaonik, Beograd, 1983.

Nacionalnom parku, jer iza sebe ostavljaju mnogo smeća bačenog pored puta ili staze kada idu u obilazak ili pri skijanju u toku zimske sezona. Otapanjem snega, sve bačeno se ukaže na površini i ni malo nije reprezentativno u turističkom centru koji ima epitet svetski. Pomenuti problem postaje ničiji i niko nije kriv, tako da javni prostor postaje deponija i to u srcu Nacionalnog parka. Da bi se izborili sa takvim problemom, JP „Nacionalni Park Kopaonik“ je oformilo službu za nadziranje, zaštitu i očuvanje zaštićenog prostora, gde zapošljeni rendžeri imaju za zadatak da što više spreče takvo ponašanje posetioca destinacije.

Prisutan je problem stalnog povećanja broja automobila koji dolaze na Kopaonik i koji izduvnim gasovima i bukom koju stvaraju, zagađuju životnu sredinu.

Brojne izgrađene ski-staze su doprinele degradaciji prostora, a sve veći broj skijaša svojim pritiskom na sneg vrši pritisak na floru koja je ispod njega, što ima negativnog uticaja. Ne briga u toku leta, odnosno posle zimske sezone, je neodržavanje ski staza da bi se sačuvale od erozije i od razaranja tla. Poslednjih deset godina, takav problem je rešen boljom aktivnošću JP „Skijališta Srbije“. Često se postavlja pitanje oko gazdovanja istim prostorom, pa se dešavaju nesuglasice između ova dva javna preduzeća i svako ima svoj interes. Problemi se stvaraju i pri izgradnji novih ski instalacija i ski staza, jer zbog ravnjanja terena skida se kompletan travnati sloj. Pošto su dozvole uredno dobijene, sprečavanje takvih radova je nemoguće. Institucije u takvim situacijama jednostavno čute i ne rešavaju se problemi, a Nacionalni park osteje bez podrške. Bombardovanje SRJ 1999. godine je nanelo veliku štetu njegovom prostoru i ostavilo posledice koje su vidne i danas. Po podacima preduzeća JP „Nacionalni Park Kopaonik“ posle bombardovanja je ostalo 62 kratera od bačenih bombi: na Pančičevom vrhu, Suvom Rudištu, Gobelji, Sunčanoj dolini, Krčmaru i Tresci i svi oni pripadaju I zoni zaštite. Njihovo razaranje je nanelo trenutnu štetu, ali posledice se ogledaju u pojačanom zračenju i požarima koje su prouzrokovale pri eksploziranju, a i pri uklanjanju. Nacionalni park je bio pokretač uklanjanja zaostalih kasetnih bombi koje su rasute po Pančičevom vrhu i reonu Bačišta. Zadnje uklanjanje je bilo 2014. godine uz smrtni slučaj i požar koji je gašen avionom pristiglom iz Rusije. I dalje se vrše sanacije kratera, Pančičevog mauzoleja koji je bio oštećen i uspostavljanje ekosistema kakav je bio pre bombardovanja.

Sve navedeno jeste obaveza preduzeća, ali je potrebna podrška svih aktera na destinaciji, takođe i posetilaca. Brojni vlasnici lokala po planini su takođe jedan od problema zbog smeća koje ostavljaju po završenoj ski sezoni, a tu je šansa da se pokaže na delu formirana služba sa rendžerima i sve to sankcioniše. Svi pomenuti problemi, od nekontrolisane gradnje pa redom, imaju za posledicu po okruženje:

- Zbog prisustva čvrstog otpada i otpadnih voda, dolazi do zagađenja površinskih i podzemnih voda,
- Dolazi do presušivanja izvora usled dreniranja terena i privatnim vodozahvatima,
- Veliki broj automobi zagađuje tlo i vodu teškim metalima i olovom,
- Izgradnjom ski staza i skidanjem površinsko sloja, stvara se erozija tla,
- Zbog povećanja broja objekata, dolazi do promene u mikroklimi,
- Vidno narušavanje ekosistema u centralnom delu gde je glavno naselje, gde se uništavaju flora i fauna.

Vidan problem na kraju svake zimske sezone je smeće koje se ukaže posle otapanja snega i neodgovornost vlasnika objekata u vidu nepostojanja kolektivne svesti koja se ogleda u sređivanju svog dvorišta, a zanemarivanja javnih površina. Sve do privatizacije objekata „Grand“ i „Konaci“ na Kopaoniku, Geneks je bio lider u svemu na destinaciji, pa i u održavanju celog turističkog centra. Međutim, kasnije tržišna

ekonomija i praćenje troškovan novi kupac je prestao da obavlja svaku delatnost prethodnog vlasnika. Tako je napravljeno privatizacijom, jer su prodani delovi firme koji su profitabilni, a nekomercijali su postali ničiji. Bilo čiji da je gost, obilazi ceo prostor, a ne samo da boravi u objektu u kome je odseo, tako da su i javni delovi indirektno njihovi. Proizilazi da su gosti različitih objekata, ujedno svi gosti Nacionalnog parka, pa bi stoga svi subjekti na planini trebali da se pozabave problemom koji treba rešiti.

Zahvaljujući raznolikosti i specifičnosti reljefa i pristupačnosti vrhovima, dužini trajanja snežnog pokrivača i nagibu terena, napravljen je sistem ski instalacija i ski staza. JP „Skijalište Srbije“ ubira najveći deo prihoda u toku godine dok traje zimska sezona, mada takva delatnost degradira prostor Nacionalnog parka. Problem se pravi stvaranjem buke, kretanje motornih sanki i autlendera, tabača za sneg koji na mnogo mesta kada nema snega oštete površinski deo zemljišta. I leto donosi sa sobom svoje probleme jer planina postaje interesantna ljubiteljima šetnje brojnim pešačkim stazama, pa treba sačuvati razne endemične vrste od branja i čupanja. Sve u svemu, sa tačke gledišta Nacionalnog parka, turizam je partner koji zadaje mnogo problema i koji nisu lako rešivi. Greška je napravljena pri formiranju trajnog turističkog naselja u srcu Nacionalnog parka i ona se samo produbljuje. Trenutno u njemu ima oko 7.000 ležaja i svake godine broj raste. Ima mesta i za turizam kao delatnost, ali da to bude u okviru održivog razvoja turizma i da se zaštiti prirodno okruženje od svih njegovih negativnih i pogubnih uticaja. Trenutno svojim nastupom, Nacionalni park Kopaonik ima veliku stetu od njega. Da bi se delom zaštitili od radoznalih turista, preduzeće je donelo statut koji reguliše ponašanje turista, pa tako jedna od stavki je da niko ne sme bez pratnje vodiča da skreće sa magistralnog puta. Takođe, na nakoliko lokacija po planini su izgrađeni prostori za organizaciju piknika i organizovano paljenje vatre u prisustvu nadzornika. Ima i Nacionalni park koristi od turizma koje se ogledaju u naplati svojih vodičkih usluga, ubiranju sredstava od komunalne takse koju objekti plaćaju po broju ležaja ili sedišta u restoranima i drugih. Sredstva se koriste za uređenje prostora i staza koje koriste posetioци i očuvanje životne sredine. Nužno je rešavanje otpada koji ostane posle turista, otpadnih voda i pijaće vode u smislu sve češće pojave bušotina za podzemnu eksploataciju. Takva pojava je uzela maha u viukend naselju gde nema regularnog vodovoda, a pojavljuje se i u centru destinacije. Nije to jedini problem koji se ne može trenutno kontrolisati, već kompletno turizam kao delatnost na Kopaoniku, koji sve više kreće putem masovnosti i svi objekti koji se repariraju postaju veći nego sto su bili, a novi se prave velike površine i spratnosti. Nesporno je da je turizam kao delatnost potreban celoj društvenoj zajednici jer se samo od PDV-a uberu značajna sredstva, ali je u sukobu sa Nacionalnim parkom, posebno u delu gde se radi o održivom razvoju. Problema će biti sve dok se nađe dogovor oko zajedničkog prostora koji bi svi hteli da koriste, ali na svoj način. Jedino rešenje je sprovođenje svih usvojenih zakonskih akata i planova kpoji regulišu odnose u svakom delu, ali bez privilegija prema bilo kojoj strani.

5.3 Kategorizacija ugostiteljskih objekata turističke destinacije Kopaonik

Pomenuta turistička destinacija svake godine dobija nove objekte, a uz njih nove smeštajne jedinice i povećava se broj ležaja. To doprinosi još većem broju turista, a samim tim rastu prihoda, povećanju broja davalaca turističkih usluga i obimnijoj saradnji sa drugim delatnostima privrede. Prema službenoj hotelskoj kategorizaciji

Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija, na području Suvog Rudišta, odnosno strogog centra turističke destinacije Kopaonik, nalazi se 1.388 smeštajne jedinice i 3.562 ležaja.

Tabela 29 Uporedni pregled broja hotela, smeštajnih jedinica i ležaja na Kopaoniku, 2018

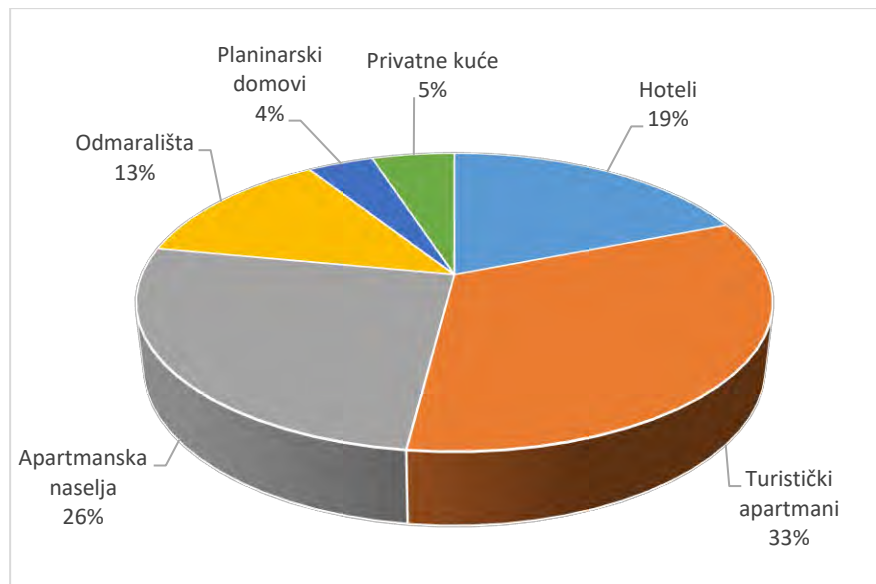
Objekti hotelskog tipa	Kategorija					Ukupno	Učešće Kopaonika u Srbiji u %
	1*	2*	3*	4*	5*		
Hoteli	-	2	7	2	-	11	5
Garni hoteli	-	-	-	-	-	-	-
Apart hoteli	-	4	-	2	-	6	86
UKUPNO	-	6	7	4	-	17	5
UKUPNO smeštajnih jedinica	-	342	417	629	-	1388	8
UKUPNO ležaja	-	1001	842	1719	-	3562	12

Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, sektor za turističke inspekcije i kategorizacije

Najveći broj objekata hotelskog tipa je u kategoriji od 3 zvezdice, 7 od ukupno 11, dok je broj hotelskih objekata u kategoriji od 4 zvezdice svega 2, a isto toliko ima i hotela sa 2 zvezdice. Garni hoteli ne postoje, a apart hotela ima ukupno 6, od toga 2 su sa četiri zvezdice, a četiri sa dve zvezdice. U vikend naselju, gde je izgradnja novih savremenih objekata u ekspanziji, po zvaničnoj kategorizaciji ima 2 hotela, od toga 1 sa četiri zvezdice i 1 sa tri zvezdice, takođe ima 3 apart hotela.

Broj kategorisanih ležaja u Brzeću je 378, a na Srbrncu – jedinom hotelu na teritoriji Opštine Brus koji se nalazi na turističkoj destinaciji, postoji 161 kategorisani ležaj. Polemiše se oko tačnog broja kategorisanih ležaja na destinaciji, a problem nastaje zbog ne postojanja jedinstvenog podatka, jer deo kategorizacije radi lokalna samouprava. Razlog je što deo kategorizacije radi državni organ, drugi deo (apartmane u privatnom vlasnistvu, kuće za stanovanje – vikendice i slično), radi organ lokalne samouprave. Podaci nisu usaglašeni između njih, a ni sa Nacionalnim parkom, koji vrši naplatu takse za poslovanje na svojoj teritoriji, po smeštajnoj jedinici. Prema podacima TSO Raška, na Suvom rudištu ima 4.200 ležaja, a u Vikend naselju oko 10.000, jer problem pravi nelegalna i divlja gradnja iz prethodnih perioda i sadašnjeg doba.

Grafikon 21 Struktura turističkih ležajeva u turističkoj destinaciji Kopaonik prema vrsti smeštajnog objekta 2018.¹²⁷

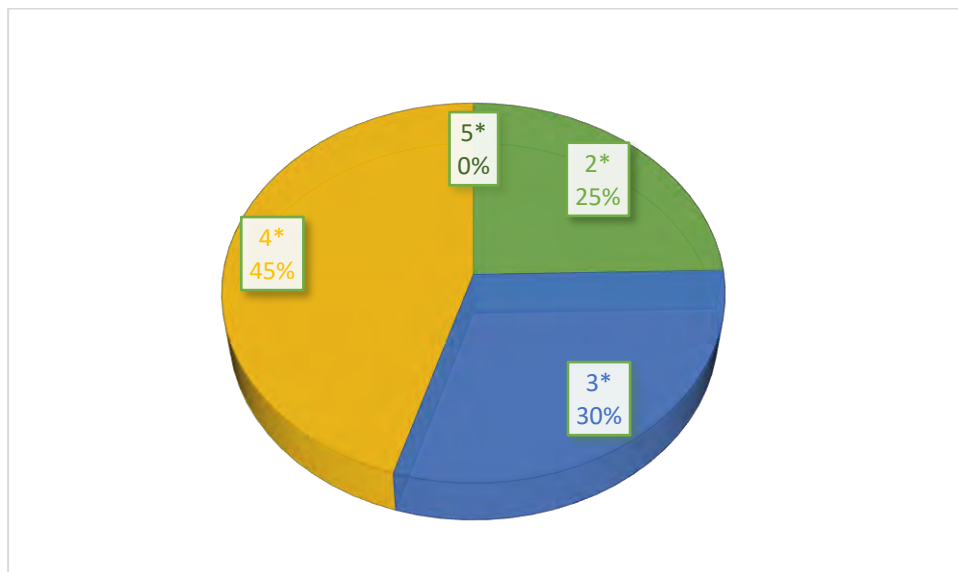


Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, sektor za turističke inspekcije i kategorizacije

Najviše ležajeva, 33% ima u turističkim apartmanima, a iz toga se vidi da privatne kuće i kuće za odmor imaju primat na Kopaoniku. Zatim slede Apartmanska naselja sa 26%, mada je nekada bio odnos drugačiji u korist naselja. Šta se desilo? Privatizacijom objekata poput Konaka Sunčani Vrhovi, koji su bili moderno apartmansko naselje, od 406 apartmana koliko ih je bilo u naselju, prodato je pojedinačnim vlasnicima, mahom fizičkim licima, 137 jedinica. Deo je pretvoren u hotel Angell-u i mali broj je ostao u okviru apartmanskog naselja, mada je i ona pred privatizacijom. Zbog toga raste broj turističkih apartmana i tako se po novom pravilniku o kategorizaciji i kategorišu, pa je stoga i teža evidencija i veća pomenuta netačnost podataka oko broja smeštajnih jedinica i ležaja. Hoteli su na trećem mestu sa 19%, a odmah iza njih odmarališta sa 13%. Skoro isti procenat pripada privatnim kućama 5% i planinarskim domovima 4%, koji još uvek čuvaju stari duh Kopaonika dok još nije stiglo moderno doba i postao turistička destinacija koja u budućnosti mora biti mnogo ozbiljnija u pojedinim delovima struke.

¹²⁷Podaci prikupljeni i obrađeni od strane autora, od Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija, sektor za turističke inspekcije i kategorizacije; Horwath Consulting Zagreb, Master plan za turističku destinaciju Kopaonik, Zagreb, 2009. godine

Grafikon 22 Smeštajne jedinice u turističkoj destinaciji Kopaonik po kategorijama objekata za smeštaj, 2018.¹²⁸

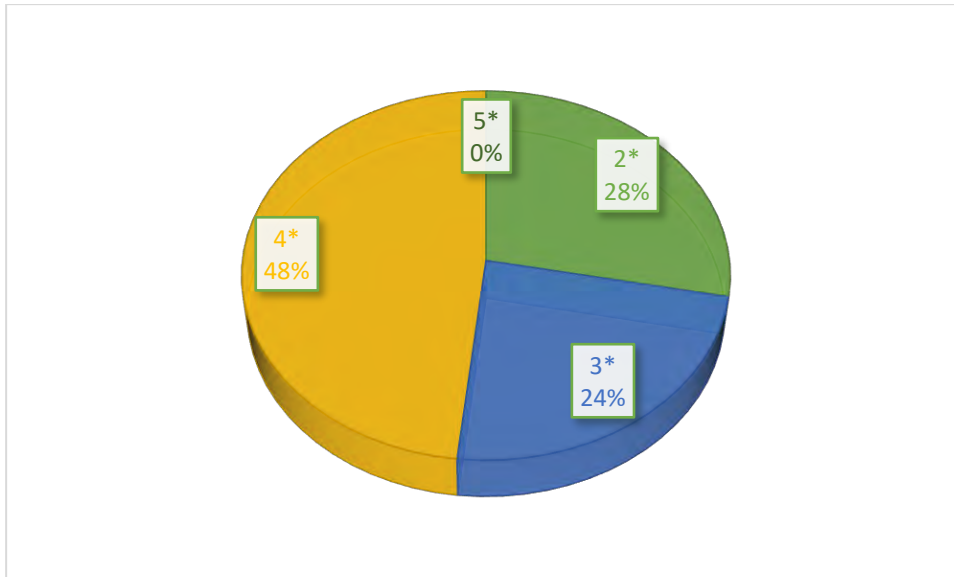


Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, sektor za turističke inspekcije i kategorizacije

Turistička destinacija Kopaonik ima najviše smeštajnih jedinica u objektima sa 4 zvezdice i to 45%, skoro trećina je u objektima sa 3 zvezdice 30%, a jedna četvrtina, ili 25% smeštajnih jedinica je u objektima sa dve zvezdice. Generalno turistička destinacija Kopaonik na nivou Srbije u smeštajnim jedinicama učestvuje sa 8%, dok Zlatibor učestvuje sa 3%, drugi planinski centri mnogo manje. Za 15% je više smeštajnih jedinica u objektima sa 4 zvezdice u odnosu na objekte sa 3 zvezdice, što nam je pokazatelj i potvrda predviđanja budućnosti turističke destinacije Kopaonik.

¹²⁸Podaci prikupljeni i obrađeni od strane autora, od Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija, sektor za turističke inspekcije i kategorizacije, 2018.

Grafikon 23 Struktura ležaja prema kategoriji smeštajnog objekta na turističkoj destinaciji Kopaonik, 2018.














Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, sektor za turističke inspekcije i kategorizacije







U objektima kategorisanim sa 4 zvezdice procentualno ima najviše ležajeva 48%, zatim u objektima sa 2 zvezdice 28%, a u objektima kategorije 3 zvezdic ima duplo manje od prvih, odnosno 24%. Iz pomenutog se izvodi zaključak da je sve više objekata u koje se ulaže da bi se postigao viši nivo i komfor za goste uz dodatne prateće sadržaje koji čine boravak prijatnijim. Objekti sa dve i tri zvezdice, koji nose 52% ležaja na turističkoj destinaciji Kopaonik, pokazuju da čekaju adaptaciju i modernizovanje, što govori da u budućnosti odnos može biti samo u korist ležajeva u objektima sa 4 zvezdice.

Najviše ima objekata sa 3* i to 44%, a sa 4* postoji 23%. U tabeli broj 16 je dat prikaz sa slikama nekih od bitnijih činalaca sa tipovima objekata i brojem ležaja na turističkoj destinaciji Kopaonik. Sve su ovo moderni objekti, a najluksuzniji među njima je hotel Grand. Hotel Jugobanka nije nabrojan i to je namerno urađeno iz razloga što više ne postoji. Posle prodaje 2014. godine, objekat je srušen do temelja i počelo je zidanje novog objekta koji će imati 5 zvezdica. Biće to prvi hotel na Kopaoniku sa tim nivoom i pripadaće lancu hotela Viceroy.

Tabela 30 Ugostiteljski objekti na turističkoj destinaciji Kopaonik, 2018.

Naziv objekta	Tip objekta	Broj ležaja	Slika objekta
Grand & Spa	Hotel	581	
Angella	Hotel	235	
Konaci Sunčani Vrhovi	Apartmansko naselje	386	
Club A	Hotel	160	
Putnik	Hotel	230	
Kraljevi Čardaci	Hotel	234	
JAT	Apartment hotel	478	
Srebrna Lisica	Turistički apartmani	119	
Nebeske Stolice	Apartmansko naselje	530	
Olga Dedijer	Hotel	220	
Rtanj	Planinarski dom	230	
Kopaonik	Planinarsko smučarsko društvo	55	

Srebrnac	Hotel	168	
Beobanka	Hotel	148	
Vila Kopaonik	Turistički apartmani	150	
Vila Raj	Turistički apartmani	40	
Bianka	Turistički apartmani	200	
Raška	Turistički apartmani	27	
Milmari	Turistički apartmani	125	
Milmari & Spa Resort	Hotel	171	
Vila Nikola	Turistički apartmani	125	
Sveti Simeon	Turistički apartmani	58	
Mećava	Turistički apartmani	67	
Mujen LUX	Turistički apartmani	78	

Paraglajder	Turistički apartmani	30	
Mašinac	Odmaralište	115	
Srbija šume	Turistički apartmani	36	
Mount	Hotel	86	
Gorski	Hotel	354	
Grey	Hotel	80	

Izvor: TSO Raška i NP Kopaonik, 2018.

Usvajanjem novog plana detaljne regulacije za Suvo Rudište juna 2014. godine, stvorili su se uslovi za izgradnju novih ugostiteljskih objekata na prostornoj celini prethodnog plana i na proširenim delovima koji se vezuju na nju. Proširenja se odnose na severni, istočni i zapadni deo u odnosu na prostornu celinu obuhvaćenu prethodnim prostornim planom. Severni deo proširenja je sa obe strane državnog puta drugog reda broj 218a, od Suvog Rudišta pa do Jarma, na lokacijama Marine Vode, sa planiranih skoro 15 hektara, i na lokaciji Crna Jela sa planiranih 7,5 hektara. Istočna granica obuhvata lokaciju od postojećih apartmanskih vila koje se graniče sa ski stazom Karaman ukupne planirane površine za proširenje oko 4 hektara. Zapadna strana proširenja obuhvata prostor od meteorološke stanice pa prema ski stazi Sunčana Dolina sa planiranih 4,3 hektara. Novi plan predviđa 11,22% od ukupne teritorije koji pokriva za hotele i odmarališta, i odredio je nove prostorne celine koje bi bile funkcionalno i ambijentalno povezane sa starim prostorom Turističkog centra „Suvo Rudište“ i reviziju planiranih funkcija i sadržaja iz prethodnog plana, u skladu sa planiranim graničnim kapacitetom. Po novom Planu detaljne regulacije za „Suvo Rudište“ indeks zauzetosti parcele je sa 50% podignut na nivo 75%, a indeks izgrađenosti sa maksimalnih 2,1 na 3,5¹²⁹.

¹²⁹ Izvor: Plan detaljne regulacije za Kopaonik Suvo Rudište, Raška, Jun 2014.

Kao i svake godine i 2017. se grade novi objekti i adaptiraju stari. Trenutno najveća investicija je izgradnja hotela na mestu nekadašnjeg odmarališta „Jugobanka“, koji će biti najmoderniji i najluksuzniji ugostiteljski objekat, nivoa pet zvezdica. Pripadaće čuvenoj internacionalnoj hotelskoj grupaciji „Viceroy“ i imaće 120 soba, četiri restorana, dve prostorije za sastanke, natkriveni bazen, đakuzi na otvorenom, skijašnicu, klub za decu i butike. Sastav rizorta će biti se i spa centar sa sobama za različite tretmane, uključujući i kozmetičku prostoriju, bazen uzatvorenom i turski hamam. Lokalni stil je primenjen pri projektovanju arhitekture i pri dizajniranju, tako da se objekat ambijentalno uklapa. Boje su poput prirodnog drveta, a prostori sa mnogo dnevne svetlosti, tako da se mogu videti lepote Kopaonika dok se sedi u barovima i restoranima nesmetano posmatrajući okolinu¹³⁰. Planirani završetak radova je 2019. godine.

U blizini pomenutog hotela, firma „Brzmin“ iz Brzeća, je izgradila objekat hotelskog tipa „Gorski“ sa 105 soba i gražom od 90 parking mesta. Objekat je nivoa četiri zvezdice, modernog dizajna sa prilazom ispod donje strane Konaka, tako da će se izbeći gužva u toku sezone. U svom sadržaju ima dva restorana, dva bara, kongresnu salu, spa sa zatvorenim bazenom, dečiju igraonicu i teretanu.

Hotel „Putnik“ je promenio vlasnika i uradjena je detaljna rekonstrukcija i za goste je otvoren za zimsku sezonu 2018./2019., tačnije decembra 2018. godine. Posедуje zatvoreni bazen, spa, igraonicu za decu, kongresnu salu, restorane i barove.

„Kraljevi Čardaci“ u Vikend naselju povećavaju svoje kapacitete sa postojećih 212 smeštajnih jedinica i 860 ležaja, za 25 soba i 125 apartmana, tako da trenutno imaju 362 smeštajne jedinice i 1.500 ležaja. Proširen je prostor spa na 1.800m², izgradjen je odvojeni bazen za decu do 12 godina sa dva vodena tobogana, nova igraonica, teretana, dva bara i povećani su kapaciteti kongresne sale sa 350 na 600 sedećih mesta.

„Milnari resort“ je završio sa gradnjom smeštajnog objekta sa 45 apartmana i stavio ih u funkciju sa postojećim, a i trenutno se gradi još smeštajnih jedinica. Trenutno objekat poseduje oko 1.200 ležaja.

Kako u centru destinacije tako i u Vikend naselju, pored nabrojanih objekta gradi se mnogo manjih kuća za smeštaj i apartmana za izdavanje. Odlukom Skupštine Opštine Brus, dato je 20 dozvola za izgradnju privremenih objekata tipa restorana i ski bifea na teritoriji destinacije koja pripada toj opštini.

¹³⁰ Izvor: Turistički Svet broj 81., April-Jun 2017.

6 PRIMENA KONCEPTA MARKETING MENADŽMENTA NA TURISTIČKOJ DESTINACIJI KOPAONIK

6.1 Pojam i teorijska analiza marketing menadžmenta

Marketing menadžment predstavlja praktičnu primenu svih radnji koje su u službi tehnika marketinga: analiza, planiranje, sprovođenje i kontrola. Glavni cilj marketing menadžmentaje razmena procesa koji se odvijaju na tržištu, koje predstavljaju potrošači. Neminovno je pomenuti i psihologiju kao nauku u ovoj oblasti, ma koliko to neki kritikovali, jer njenom primenom se dopire do svesti ljudi na koje se preko marketing aktivnosti utiče na njihovu psihu, a sve u cilju prodaje stvorenog proizvoda na destinaciji¹³¹. Kritičari marketinga kažu da nije humano reklamom uticati na psihu ljudi da bi se odlučili za neku uslugu ili proizvod, jer takvim uticajima ljudi postaju skloni potrošnji, što je na kraju i cilj marketing menadžmenta.

Preslikano sa opšteg opisa pojma na turističku destinaciju, marketing menadžment obuhvata:

- Razumevanje destinacije sa strane ekonomske strukture,
- Identifikacija tržišnih segmenata koji su u sastavu destinacije,
- Identifikacija najbolje marketing strategije nadestinaciji koja joj odgovara,
- Identifikacija, odabir i određivanje ciljnog tržišta,
- Markentiško istraživanje tržišta sa psiholške i demografske strane,
- Analiza konkurencije i njihovih proizvoda i stvaranje sopstvenih novih konkurentnijih proizvoda,
- Razvoj mehanizama i procesa istraživanja sredine i okruženja za pravovremeno otkrivanje prilika i pretnji,
- Razumevanje snaga i slabosti destinacije,
- Stalno pratiti reakciju i mišljenje posetilaca o prodatom proizvodu i usluzi na destinaciji,
- Razvijati marketing strategiju za svaki proizvod na destinaciji uz korišćenje marketing miksa,
- Stvoriti jedinstven i prepoznatljiv proizvod destinacije koji ne bi mogao biti laka kopija konkurencije i koji bi osigurao komparativnu prednost destinacije,
- Predvideti budućnost proizvoda i same destinacije,
- Od svega najbitnije je uspostaviti sistem povratnih informacija, preko kojih bi se osigurala budućnost destinacije uz stalnu nadogradnju procesa¹³².

Prema Kotleru i saradnicima, postoji pet koncepcija upravljanja marketingom:

- Po konceptu proizvodnje pretpostavlja sa da će stvoreni proizvod biti izabran kada se ponudi i bude sa cenom koja će biti popularna, uz što veći kvalitet. Ovaj koncept je aktuelan u slučaju kada tražnja prevazilazi ponudu. U današnje vreme je to retkost, osim u periodima Nove Godine, školskog raspusta i praznika u vreme zimske sezone.
- Koncept proizvoda je indikator sklonosti posetioca nekom stvorenom proizvodu koji se ogleda kroz njegov kvalitet, izgled i inovativnost. Mana ovog koncepta je što može dovesti do „marketinške kratkovidosti“.
- Koncept prodaje daje akcenat na ulaganje napora i svega pratećeg na propagandu i prodaju, što je slučaj sa nepoznatim i novim proizvodima koji tek treba da se nametnu potrošačima ili je velika ponuda prizvoda, a tražnja mala.

¹³¹Krstić. D., Psihološki rečnik, Savremena Administracija, Beograd 1996. godina

¹³²Maričić. B., Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd 2005. godina

- Koncept marketinga se odnosi na što bolje razumevanje tržišta i potreba potrošača i rad na što boljem zadovoljenju njihovih potreba u odnosu na konkurenciju, što vodi ka uspešnom poslovanju.
- Koncept društvenog marketinga se koncipira na dugoročnu dobit, a ne na kratkoročno zadovoljenje potreba posetilaca, što je na dobrobit posetilaca i destinacije kao prodavca proizvoda i davaoca usluge.

Prioritetno i neophodno na turističkoj destinaciji za tržišnu orijentaciju i savremeni koncept marketinga, je pre svega stručna superiornostu razumevanju, zadovoljenju i zadržavanju posetilaca. Potrebno je spoznati koliko je veoma bitno poznavanje posetilaca i konkurencije ujedno, zbog sigurnije budućnosti i predviđanja daljih koraka¹³³.

Na slici 13, prikazani su glavni faktori marketing okruženja koji direktno ili indirektno utiču na poslovanje preduzeća. Preduzeća mogu imati više ili manje uticaja na neke od ovih faktora i svi oni imaju uticaja na kupce i njihove potrebe, a takođe i na odluke marketing menadžmenta koje se odnose na zadovoljenje tih potreba. Da bi se razvijala marketing strategije, mora se usredsrediti na nekoliko marketinških zadataka i to:

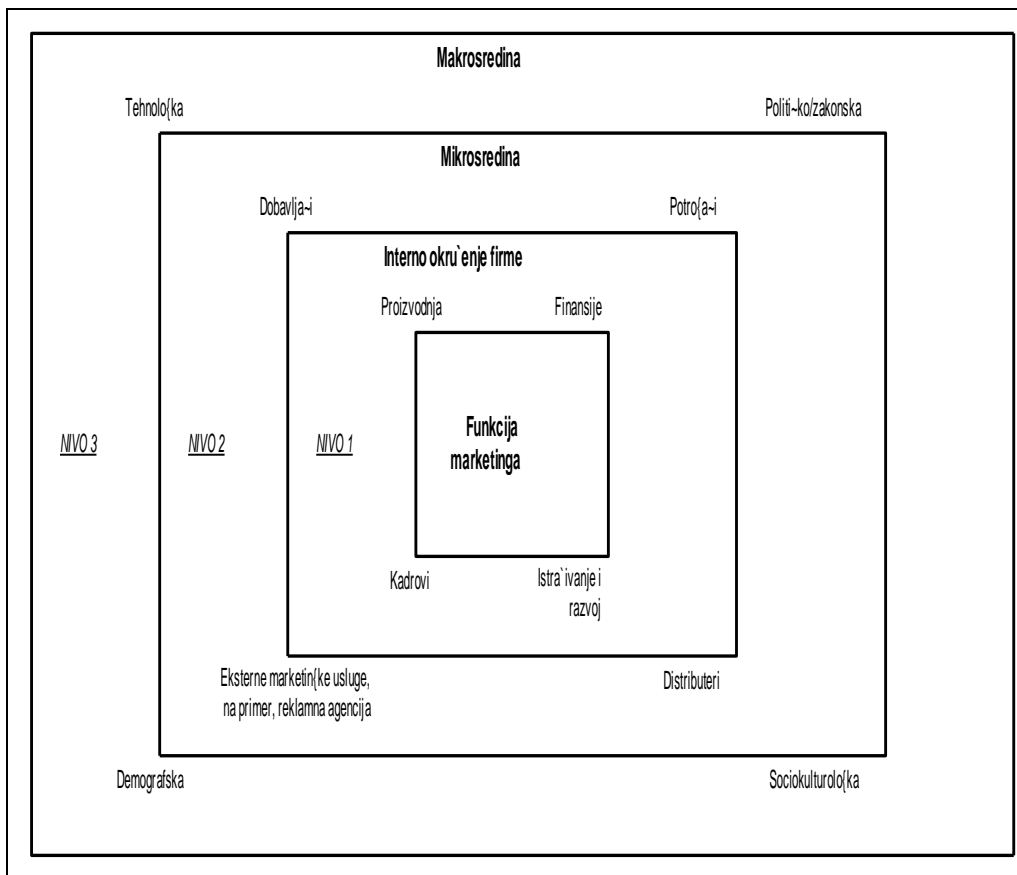
- analizu šansi i ograničenja na tržištu,
- izabrati ciljna tržišta i kupce,
- razvoj instrumenata marketing miksa i
- analizu unutrašnjih činioaca, jakih i slabih strana marketinga i samog preduzeća u celini¹³⁴.

Prvi nivo obuhvata interno okruženje destinacije i ogleda se kroz proizvodnju, finansije, istraživanje i razvoj i nezaobilazne kadrove. Ovo je temelj razvoja destinacije i kolevka turističkih proizvoda, na osnovu kojih destinacija postaje konkurentna u odnosu na ostale. Dobrom pripremom i temeljnim radom na stvaranju prepoznatljivog proizvoda, gradi se dobar put prema prodaji proizvoda i usluga koje ih prate.

¹³³Milislavjević. M., Strategijski marketing, Ekonomski fakultet, Beograd 2006. godina

¹³⁴Lancaster.G., Massingham. L., Menadžment u marketingu, Beograd 1997. godina

Slika 13 Slojevi u marketing okruženju



Izvor: Lancaster, G., Massingham, L., *Menadžment u marketingu*, 1997.

Drugi nivoje lestvica više i sadrži dobavljače, potrošače, eksterne marketinške usluge i distributere. To je prvi prsten oko destinacije ili mikrosredina. Najbolji i najrealniji kritičari su iz tog okruženja, jer su najbliži ponuđenom proizvodu i uslugama i budu najčešći gosti. Veoma brzo budu na destinaciji i pogodni su za prodaju proizvoda koji su uvršteni u razne vikend akcije i termine koji su slabije popunjeni u toku sezone ili van nje.

Nivo tri je makro sredina ili makro okruženje i obuhvata tehnološka, političkozakonska, demografska i sociokulturološka dešavanja. Ponuđeni proizvodi moraju imati crtu makro okruženja, baš zbog pomenutih faktora. Posetioци koji dolaze iz takvog okruženja budu gosti sa dužim boravkom u odnosu na posetioce iz mikro okruženja. Veoma su heterogeni po verskoj pripadnosti, kulturi i navikama. U ovom nivou se ogleda dobra priprema u okviru internog okruženja, a posebno kod edukacije i osposobljenosti kadrova u razumevanju svega pomenutog.

6.2 Marketinške komunikacije novog doba destinacije

Stvaranjem proizvoda destinacije, potrebno je uspostaviti, u pravom smislu reči, dijalog između privrednih subjekata i proizvoda u okviru internog okruženja. Sled događaja je da se takav glas čuje dalje i uspostavi komunikacija sa mikro i makro okruženjem. Takav proces se naziva marketinška komunikacija koja predstavlja način na koji privredni subjekti na destinaciji informišu, uspeju da ubede i podsete

potencijalne kupce na svojestojanje na tržištu i asortiman proizvoda i usluga koje nude. Na taj način se stvara veza između stvorenog proizvoda i potencijalnog kupca, pa se uz pomoć marketinške komunikacije stvara veza između preduzeća i tržišta¹³⁵. U cilju što bolje pozicioniranosti na tržištu i plasmana proizvoda i usluga, destinacija je pod stalnim pritiskom zbog turbulentnog okruženja i konkurencije. Marketinškom komunikacijom se uspostavlja bolja veza sa ciljnim grupama u okruženju i utemeljuje uspešan nastup destinacije na tim tržištima. Preko ovakvog vida komuniciranja sa posetiocima, destinacija obezbeđuje neprestano praćenje kupaca i osluškivanje njihovih potreba i istovremeno praćenje konkurencije na takvim emitivnim centrima. To je od značaja da bi se na vreme odreagovalo na tržišne promene i poradilo na modernizaciji ponude. Takav signal se vraća u bazu, interno okruženje na destinaciji, i na taj način se obezbeđuje budućnost kako proizvoda, tako i cele turističke destinacije. Aktivnosti se odnose na prenošenje informacija i poruka o proizvodu sa mesta njihovog nastanka do krajnjeg korisnika, ali tu nije kraj takvih radnji, već se treba dobiti povratna informacija da su takve poruke primljene i registrovane kod njih. Kruna marketinškog komuniciranja ja kada, ma koliko bila kritikovana psihologija koja se primanjuje kao uticaj na posetioce da troše, proizvod i usluga zahvaljujući tome prodaju, a posetioci podsećaju da treba da ga kupe. Međutim, kreiranjem pozitivnog stava kod kupaca prema proizvodu, pravovremenom marketinškom akcijom, posetioci nemaju utisak da su iskorišćeni, već zadovoljeni. U ovom slučaju može se govoriti o dvosmernom komuniciranju i to je odlika marketinškog komuniciranja, dok jednosmerno komuniciranje podrazumeva promocije datog proizvoda. Na taj način se formira pozitivan stav o destinacijskom proizvodu i pravi se razlika između promocija i marketinškog komuniciranja, jer se tako dolazi do većeg broja fizičkih i pravnih lica i samim tim većeg broja posetilaca¹³⁶. Marketinšku komunikaciju na turističkoj destinaciji Kopaonik, kompanije koje posluju na njoj i ostali privredni činiooci, koriste u svoje svrhe zarad bolje pozicije na tržištu i zarad bolje sopstvene promocije, a na taj način daju i pečat zajedničkom proizvodu koji mora biti prepoznatljiv. Na taj način se prave kompanijski brendovi i destinacija postaje po njima prepoznatljiva. Jedan od takvih brendova je stvoren u kompaniji MK Group, 2011. godine – Ski opening, a koji je prerastao u destinacijski brend i proizvod koji se sada lako prodaje, tako da svi hoteli na turističkoj destinaciji Kopaonik imaju veoma veliku korist, a takođe i apartmani u privatnom vlasništvu. Ski opening je zvanično otvaranje sezone i prvi prihodi koji su svima preko potrebni, a i brend koji je iskopiran u okruženju. Počeci su bili sa jednosmernim radom, promocijom manifestacije kao proizvoda uz zvučna imena iz javnog kulturnog života i sveta zabave. Nosilac razvoja nove ere turizma na Kopaoniku je bila MK Group sa svojim objektima, hotelima “Grandom” i “Angell-om” i apartmanskim naseljem “Konaci Sunčani vrhovi”. Svi su bili skeptični u uspešnost i trajnost proizvoda. Međutim, on i danas postoji uz nadogradnju svake godine sa sve većim brojem kupaca proizvoda i posetilaca turističke destinacije. Marketinška komunikacija se dešava kako u mikro tako i u makrookruženju, uz dvosmernu komunikaciju, dok je promocija izgubila na značaju jer više nije potrebna pošto je stvoren brend turističke destinacije Kopaonik, koja je dobila još jednom epitet „destinacija zabave“. Potvrda pomenutog je ski opening 2015. godine koji je održan 03.-06.12. baš bez snega i po procenama skijališta Srbije bilo je oko 10.000 posetilaca, da bi ski opening 2016. godine oborio sve dosadašnje rekorde po podacima skijališta Srbije bilo je oko 15.000 posetilaca. Stvoreni proizvod je preživio po strategijskom

¹³⁵ Kotler, F., Keller K.L., Marketing menadžment, Data Status, Beograd 2006. godina

¹³⁶Ognjanov, G., Marketinške komunikacije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, Beograd 2014. godina

menadžmentu „kliničku smrt novorođenčeta“, i počeo da raste i biva sve interesantniji. Posle ovog proizvoda, radi se na stvaranju novog, tako da je 2013. godine stvoren kompanijski proizvod opet u MK Group, Music fest koji se dešava u martu mesecu uz učešće brojnih izvođača zabavne muzike. Prošla 2014. godina je bila zadnja godina promocije, a 2015. je bila godina ostvarivanja zarade. Oba proizvoda su doprinela promociji MK Group i objekata u njihovom sastavu, apotrebno je konstantno podsećanje posetioca u mikro i makro okruženju šta postoji i šta se nudi na turističkoj destinaciji Kopaonik. Na ovaj način pomenuta kompanija najbolje vrši svoju promociju u odnosu na druge u turističkoj destinaciji Kopaonik. I drugi privredni subjekti na destinaciji vrše promocije, kako sebe tako i stvorenih proizvoda, ali u mnogo manjoj meri zbog nedostatka sredstava za takve aktivnosti.

Tabela 31 Osnovni oblici marketinške komunikacije

Oglašavanje	Unapređenje prodaje	Događaji i iskustva	Odnosi sa javnošću	Lična prodaja	Direktni marketing
Štampane radio i TV reklame	Takmičenja, igre i lutrije	Sport	Promotivni materijal za medije	Prodajna prezentacija	Katalozi
Pakovanje	Premije i pokloni	Zabava i festivali	Govori	Prodajni sastanci	Slanje pošte
Pokretne slike	Uzorci	Posete	Seminari	Podsticajni programi	Elektronska trgovina
Brošure i prospekti	Sajmovi i privredne izložbe	Aktivnosti na ulici	Godišnji izveštaji	Sajmovi i privredne izložbe	TV kupovina
Informatori	Rabati	Umetnost	Publikacije		E-mail poruke
Bilbordi	Loyalty program	Akcije	Dobrotvorne donacije		

Izvor: Kotler. P., Vong. V., Sonders. Dž., Armstrong. G., Principi marketinga, Mate d.o.o. Zagreb, 2007. godina

U tabeli 36., su prikazani osnovni oblici marketinške komunikacije¹³⁷ prilagođeni turističkoj destinaciji Kopaonik ima ih šest:

- **Oglašavanje** – ovaj oblik obuhvata plaćenu promociju preko radio i TV reklama, štampanih brošura, bilborda, pakovanja na proizvodima svih vrsta, video materijala, simbola i logotipa i slično. Na ovaj način se skreće pažnja potrošačima na ponuđeni proizvod, objekat i samu destinaciju. Veliku ulogu u ovom obliku igraju novčana sredstva, tako da dobrostojeći privredni subjekti imaju mogućnosti za kvalitetnu i dugu promociju i marketinšku komunikaciju. Primera radi, MK Mountain resort ulaže najviše sredstava u marketing sa početnih 45.000 evra u 2009. godini, došlo se do blizu 300.000 u 2015. godini¹³⁸. Poređenja radi, International CG koji je imao iste objekte u sastavu, a

¹³⁷Kotler. P., Vong. V., Sonders. Dž., Armstrong. G., Principi marketinga, Mate d.o.o. Zagreb, 2007. godina

¹³⁸Podaci MK Mountain resort-a, Kopaonik, 2015. godina

koji su prodati MK Group, i još skijalište sa svim stazama i instalacijama, je izdvajao za potrebe marketinga 20.000 – 40.000 evra. Jedan od razloga je liderska pozicija na turističkoj destinaciji Kopaonik i 2/3 smeštajnih kapaciteta u vlasništvu ICG-a, a povećano ulaganje MK MR-a u marketing, može se tumačiti pojavom konkurencije i ciljnom promocijom kompanije. MK Group je turizam i hoptelijerstvo bila tercijalna delatnost bar do 2016. godine, a hoteli na turističkoj destinaciji Kopaonik su svojevrsna fasada kompanije i dragulji koji se pokazuju. Međutim, kod drugih objekata nije ni slična situacija što se tiče izdvajanja za oglašavanje. Na sreću od 2014. godine turističko-sportska organizacija opštine Raška uz dobijanja donacija i podsticajnih sredstava sa raznih strana, posle MK MR-a izdvaja značajna sredstava u pomenute svrhe.

- **Unapređenje prodaje** – obuhvata kratkoročne promotivne aktivnosti sve u cilju prodaje proizvoda i za turističku destinaciju Kopaonik najbitniji su sajmovi u zemlji i inostranstvu kao oblik marketinškog komuniciranja. Pored pomenutog oblika posećuju se privredne izložbe, ugostiteljsko-turistički radni zborovi, zajedničke promocije, zabave, zajedničke akcije sa popustima gde nastupaju ugostiteljski objekti i JP “Skijališta Srbije” zajedno i još mnogo toga od demonstracija pa do premija i poklona. Svake godine, počev od 2010. JP “Skijališta Srbije”, MK MR, Hotel “Kraljevi Čardaci” i “Putnik”, pred početak zimske sezone, organizuju u Beogradu – našem najvećem emitivnom centru, susrete „Veče Kopaonika“, gde budu pozvani na druženje predstavnici medija, poslovni partneri, ličnosti iz javnog života i svi koji vole Kopaonik. Ovo je svojevrsna smotra prisutnih i pravo podsećanje da se treba posetiti Kopaonik i predstojeće zimske sezone, iako je prestižno biti gost palnine. Zadnjih godina slično radi OC “Jahorina”, destinacija konkurent iz okruženja.
- **Događaji i iskustva** - uspostavljanje interakcije sa gostima kroz specijalno pripremljene i dizajnirane programe od strane kompanija na destinaciji, kao i same destinacije. Turistička destinacija Kopaonik je zahvaljujući novom dobu, koje nastaje prvom velikom i uspešnom privatizacijom objekata ICG-a 2009. godine, dobila dve turističke manifestacije – „Dani borovnice“ i „Dani vrganja“. Zaslužni su, turističke organizacije opština Raška i Brus, JP “Nacionalni Park Kopaonik” i MK MR. Oni su osnivači, a i drugi objekti uzimaju učešće u sponzorisanoj manifestaciji. Svojevrsni brendovi turističke destinacije su postali Ski opening u decembru mesecu i Music festival u mesecu martu. Spoj sporta i zabave se dešava dva puta godišnje u organizaciji planinarskog doma „Rtanj“, kroz takmičarsku vožnju džipova i kros motora. Sve nabrojano doprinosi rastu destinacije i proboju na mikro i makro okruženje preko dobre marketinške komunikacije.
- **Odnosi sa javnošću i publicitet**—odnose se na svojevrsnu zaštitu destinacije, a i kompanija i hotela na njenoj teritoriji, preko dobro osmišljenih marketinških poteza, koji će doprineti što boljoj slici u javnosti. Ovaj oblik marketinškog komuniciranja se realizuje preko raznih promotivnih materijala i saopštenja za medije gde se u javnost iznose svi podaci vezani za rad i život destinacije i objekata na njoj. Takođe obuhvata posete raznim seminarima i konferencijama, publikovanje godišnjih izveštaja, izdavanje publikacija, destinacijskih i kompanijskih informatora, postavljanje i redovno ažuriranje interneta sa svim novinama, učešće na manifestacijama i slično koje sudobrotvornog karaktera i dr. Ipak u svemu pomenutom obim učešća diktira raspoloživost novčanih sredstava. MK MR je 2014. godine donirao Dečijem selu u Kraljevu dve kuće, svake godine se doniraju MUP-u određena sredstva u vidu sredstava za rad,

zdravstvenom centru Studenica u Kraljevu, lokalnim TV stanicama i na taj način se doprinosi da kompanija i destinacija na kojoj posluje, budu medijski praćene i predstavljene u javnosti. Hotel "Kraljevi Ćardaci" sponzoriše KUD "Milomir Glavćić" iz Jošanićke Banje i mesećno uplaćuju odrećena sredstva na raćun UNICEF-a, tako da je ovo još jedan primer subjekta destinacije koji pokazuje društvenu odgovornost.

- **Lićna prodaja**–poćinje lićnom marketinškom komunikacijom sa kupcima proizvoda preko promocija i prezentacija, a sve u cilju što bolje njihove obaveštenosti sa krajnjim ciljem da kupe proizvod. Najzastupljeniji oblik su sajmovi i izlozbe na njima, uz prezentaciju ponude. Na takvim mestima se organizuje i doćarava deo atmosfere i prenosi deo ambijenta uz projektovanje slika i video zapisa, sa turistićke destinacije Kopaonik. Nastupajući zajedno na sajmovima, hotelijeri i skijalište turistićke destinacije Kopaonika, donošenjem dela opreme, kao tricikla za spuštanje sa vrha Koapaonika, korpe sa žićare, gume za tubing itd., prezentuje se posetiocima ponuda i ujedno nude aranžmani za predstojećę sezone. Na ovaj se naćin u direktnoj i lićnoj komunikaciji sa kupcima proizvoda i usluga, ostvaruje bolji efekat i umanjuje slika preteranosti u ponudi, a istovremeno se izbegava rizik od nepamćenja poruke i ponude zbog tempa i naćina življenja. Uz sve pomenuto se organizuju zabave na šćandovima praćene muzikom, koktelom i tematskim nagradnim igrama.
- **Direktni marketing**–oblik marketinškog komuniciranja u slućaju potrebe dobijanja što brzeg i direktnog odgovora od potrošaća i korisnika usluga i kupaca proizvoda. Mahom se odnosi na ciljne grupe i svi subjekti na turistićkoj destinaciji Kopaonik ovu vrstu marketinškog komuniciranja koriste kada su u pitanju seminari. U ovom slućaju se traži ciljna grupa i putem meilova, specijlno pripremljenih aranžmana kao proizvoda destinacije, se komunicira sa kupcima. To je slućaj sa seminarom pravnika, forumom ekonomista, seminarom farmaceuta, konferencijama raznih organizacija (USAID, GIZ, MIROS) i dr. Prave se proizvodi koji obuhvataju boravak u dane takvih dogaćanja uz ponudu dodatnih dana po povoljnim cenama, zarad duzeg boravka, a prilagoćeni svakom objektu.

U prethodnoj analizi najćešće pominjana kompanija je MK Mountain Resort koja je pravi primer gde dobra marketinška komunikacija zavisi od finansijskih sredstava. Dobro koncipiran proizvod, sa primamljivom cenom, koja sve više igra ulogu u distribuciji proizvoda do posetilaca, je garant uspešne prodaje i popunjenosti kapaciteta destinacije. Svaki hotel turistićke destinacije Koaponik ima svoju ponudu sa specifićnostima koje ga ćine prepoznatljivim na trzištu i u okruženju, kako mikro tako i makro, a i budu deo destinacijske ponude proizvoda koji opet ćine turistićku destinaciju prepoznatljivom. Stvaranjem ovakvih uslova za distribuciju proizvoda i usluga, dobija se na duzem veku njihovog trajanja, a i destinacije takoće. Promocija je ta koja prodaje proizvod i koja stvara poverenje kod kupaca, nedostatke pretvara u prednosti, unaprećuje imidž objekta i destinacije i stvara mećunarodnu reputaciju¹³⁹. Turistićka destinacija Kopaonik je stvorila imidž „destinacije dobre zabave“ i postala je prepoznatljiva prvo po objektu "Olga Dedijer", potom hotelu "Putnik" sa svoja dva objekta, Genex-om sa hotelima „Grand“, „Baćište“ i „Srebrnac“ i "Konacima" kao apartmanskim naseljem. Danas je najprepoznatljiviji objekat na destinaciji hotel „Grand“ koji je generalno doprineo njenoj mećunarodnoj reputaciji

¹³⁹Rakita. B., Mećunarodni marketing – od lokalne do globalne perspektive, Ekonomski fakultet u Beograd, Beograd 2009. godina

preko brojnih gostiju iz javnog života i seminarima koji se održavaju sa međunarodnim učesćem. Neki od takvih su seminar pravnika „Kopaonička škola prirodnog prava“, koji se tradicionalno već dvadeset sedam godina održava na Kopaoniku, seminar ekonomista „Srpski Davos“, seminar farmaceuta i drugi. Na taj način se doprinosi dvosmernoj komunikaciji između destinacije i posetilaca, a ujedno obezbeđuju gosti reklamirajući se preko takvih događaja. Pravi primer stavljanja imidža i novog doba destinacije je poseta MK MR-a sajmovima turizma u Bukureštu i Temišvarupre pet godina, gde su objekti koji su van sistema MK Group, dobili besplatnu reklamu, a i destinacija takođe. Korišćenjem interneta i otvaranjem pretrage na temu Kopaonika i hotela „Grand“, pojavljuju se i drugi objekti koji prezentuju svoju ponudu i tako budu primećeni od strane gostiju. Na ovakav način se doprinosi raznovrsnosti ponude i učestalosti kupovine. Svedoci smo da se pojavljuju kvalitetni objekti hotelskog tipa – “Grey”, “Gorski”, “Viceroy” i još objekata koji se počinju graditi. Nakon svega navedenog, 2015. godine se uključuje Turistička organizacija opštine Raška i dobijenim sredstvima u iznosu od 45.000 CHF od švajcarske vlade, preko Regionalne razvojne agencije Zlatibora, vrši promociju turističke destinacije Kopaonik na rumunskom tržištu. Efekat je da se zimske sezone 2015.-2016. godinu povećala poseta turista iz Rumunije za 35%¹⁴⁰.

6.3 Turistička ponuda destinacije u uslovima marketing menadžmenta i njeno pozicioniranje

Kao i druge turističke destinacije i Kopaonik ima primarna i sekundarna turistička tržišta. Najveći broj gostiju koji dođe i po ostvarenom broju noćenja su domaći gosti, a najjači emitivni centar je Beograd. U tabeli 37 se vidi poređenje turističke destinacije Kopaonik sa ostalim turističkim mestima u Srbiji. Posmatrajući broj ostvarenih noćenja na izabranim mestima, domaćih turista je bilo najviše na Kopaoniku i ostvarili 70.858 noćenja, što je za 27% više u odnosu na Januar 2016. godine, zatim slede Zlatibor, Tara, Vrnjačka Banja itd¹⁴¹.

Tabela 32 Ostvareni broj noćenja domaćih turista po mestima u Januaru 2017. godine

Izabrana mesta	Noćenja domaćih turista	% 2017/2016.
Kopaonik	70.858	+ 27 %
Zlatibor	55.027	+ 17 %
Tara	17.825	+ 7 %
Vrnjačka Banja	15.559	+ 4 %
Beograd	14.735	- 9 %
Divčibare	11.820	+ 21 %
Stara Planina	7.578	- 23 %
Banja Koviljača	7.339	+ 101 %
Banja Vrdnik	6.489	- 3 %

Izvor: RZS, TSO Raška, 2017.godina

Stranih gostiju je najviše iz bivših republika, zatim Rumunije, Grčke, Italije i drugih zemalja. U periodu 1986.-1989. godine za turističku destinaciju Kopaonik, primarno je

¹⁴⁰ Izvor: TSO Raška, 2016. godina

¹⁴¹ Izvor: TSO Raška, 2017. godina

bilo tržište bivšeg Sovjetskog Saveza, a od 1989.-1992. godine tržište Velike Britanije. Uvođenjem sankcija Srbiji, struktura gostiju se menja, tako da je primarno tržište bilo domaće. Od 2000. godine, najveći brojegostiju pored domaćih, je dolazio iz bivših republika: Crne Gore, Republike Srpske i Makedonije, a od 2013. godina najviše je posetilaca iz Rumunije.

Tabela 33 Ostvareni broj noćenja stranih turista po mestima u januaru 2017. godine

Izabrana mesta	Noćenja stranihturista	% 2017/2016.
Beograd	79.315	- 4 %
Kopaonik	37.843	+ 30 %
Zlatibor	15.852	+ 11 %
Novi Sad	9.306	- 18 %
Vrnjačka Banja	2.622	- 24 %
Subotica	2.199	- 3 %
Kragujevac	2.155	+ 26 %
Stara Planina	2.097	- 63 %
Arandelovac Bukovička Banja	1.231	- 19 %
Banja Vrdnik	794	+ 32 %

Izvor: RZS, TSO Raška, 2017.godina

Posmatrajući broj ostvarenih noćenja (tabela 33), inostrani turisti su u Januaru 2017. godine najviše boravili u Beogradu, 79.315 noćenja, što je 4% manje u odnosu na Januar 2016. godine, zatim slede Kopaonik sa 37.843 noćenja, 30% više u odnosu na januar 2016. godine, pa Zlatibor, Novi Sad, Vrnjačka Banja itd.¹⁴².

Tabela 34 Dolasci turista i indeksi - januar 2017/2016. godinu

Ukupno		Domaći		Strani	
	Indeksi		Indeksi		Indeksi
2017	$\frac{2017}{2016}$	2017	$\frac{2017}{2016}$	2017	$\frac{2017}{2016}$
20.636	119,5	14.078	118,1	6.558	122,7

Izvor: RZS, TSO Raška, 2017.godina

¹⁴²Izvor: TSO Raška, 2017. godina

Tabela 35 Noćenja turista i indeksi - januar 2017/2016. godinu

Ukupno		Domaći		Strani	
	Indeksi		Indeksi		Indeksi
2017	$\frac{2017}{2016}$	2017	$\frac{2017}{2016}$	2017	$\frac{2017}{2016}$
108.701	128.0	70.858	127,1	37.843	129,6

Izvor: RZS, TSO Raška, 2017.godina

Iz tabela 34 i 35 se vidi da turistička destinacija Kopaonik beleži rast u januaru 2017. godine u odnosu na isti mesec u 2016. godini, isto je sa domaćim i sa stranim gostima. Iako nema jedinstvenog upravljanja turističkom destinacijom Kopaonik, menadžeri pojedinih objekata na njoj, kroz pojedine zajedničke sastanke osnovanog udruženja hotelijera „Kopaonik“, analizom prethodnih perioda i predviđanjem budućih, prate tržišta i prilagođavaju se tražnji. Na taj način se vrši efikasno pozicioniranje i zaštita od konkurencije korišćenjem boljih upravljačkih znanja¹⁴³. Tako kreće proces pozicioniranja destinacije uz korišćenje strteških prednosti, uz uspešnu implementaciju svih mogućnosti i prednosti koje ima destinacija i ujedno se posetiocima nude najbolji proizvodi po pristupačnim cenama, čime se smanjuje šansa da posetioci odo kod konkurencije. Mnogo poslova za buduća vremena je obezbeđeno i postali su tradicija, a uz njih je napravljeno novih ugovora i prodato proizvoda i usluga. Sa dosta sadržaja, kvalitetnim proizvodima i uslugama i povoljnim cenama istih, prevaziđena je konkurencija i povećano je interesovanje za turističku destinaciju Kopaonik. Pojam pozicioniranja se prvi put pojavio u člancima „Era pozicioniranja“ u magazinu „Advertising Age“ 1973. godine. Pisci članaka su bili Al Ries i Jack Trout, koji su posle toga objavili knjigu pod naslovom „Positioning – Battle for your mind“ (Pozicioniranje – borba za vaš um) i na naslovnoj strani piše: „Kako da vas čuju i primete na prezasićenom modernom tržištu“¹⁴⁴. S’obzirom da je današnje komuniciranje postalo brzo i kratko, u tom ograničenom i kratkom vremenu se treba preneti posetiocu mnogo informacija koje će prihvatiti, jer je došlo do prezasićenja informacijama. Na ovaj način se radi i testiranje snage brenda i koje mesto ponuda zauzima kod gostiju. Dobro upakovani proizvod, i dobro stvoren brend, lako se distribuira i prodaju na tržištu, a samim tim i sačuva od konkurencije. Brend je svojevrsni žig jedne destinacije, tako da, prethodno pomenuti proizvodi turističke destinacije Kopaonik – Ski opening, Snow music fest i drugi, su brendovi koji daju žig i pečat zabave, pa je Kopaonik destinacija dobrog provoda i dvadesetčetvoročasovnog življenja. Ovo je dokaz da turistička destinacija Kopaonik prednjači u odnosu na ostale zimske turističke destinacije, kako u Srbiji, tako i u bliskom okruženju. I drugi činioци na njoj, poput policije, lokalnih samouprava i državnih organa, su doprineli da se pomogne hotelijerima i ugostiteljima, koji su prepoznali kod turista potrebu za potrošnjom, pri kreiranju i distribuciji proizvoda i usluga. Realizacijom novih ideja i osluškivanjem potreba posetilaca, postiže se dobra pozicija na tržištu i konstantnom nadogradnjom i uvođenjem novina, stvara se leaderska pozicija u odnosu na okruženje. Glavni resurs koji se eksploatiše i koji turističku destinaciju Kopaonik visoko pozicionira, je sneg i u vremenu globalnog otopljanja ima ga dovoljno. Veliki doprinos je dalo JP “Skijališta Srbije” u zadnjih pet godina osnežavanjem svih staza,

¹⁴³Popesku, J., Jovanov, Z., Uloga instrumenata marketing miksa u pozicioniranju turističke destinacije, Turizam i hotelijerstvo, Beograd 2010. godina

¹⁴⁴www.poslovnaznanja.com, Kostić, M., E-magazin br.7

modernizacijom ski-instalacija i pravljjenjem novih staza. U pravo vreme su prepoznate zamerke, potrebe i želje gostiju, što dokazuje kolika je bila emocionalna inteligencija rukovodstva turističkog centra Kopaonik.

U novo doba, termini poput „proizvod, cena i kvalitet“, sve se ređe koriste, a u upotrebi su termini koji potvrđuju da je najbitnija reakcija korisnika usluga i potrošača proizvoda „osećanja, emocija i reakcija“. Na ovaj način se gosti osećaju bitnim i potrebnim, tako da u nekim momentima sve su im veći zahtevi za istu cenu. Svi objekti grade dodatne sadržaje, poput spa centara, igraonica za decu, avantura parkova, sportskih terena i dr., da bi realno imali što bolju popunjenost. Pri rezervaciji aranžmana, bilo direktno ili on-line, prvo se popunjavaju objekti sa sadržajima. JP “Skijališta Srbije” je 2013. godine započelo izgradnju trim staze, tri mount bike staze koje kreću savrha planine pa do doline sportova, zip line-a, boba na šinama i tubing-a, a završili 2015. godine. U isto vreme je i “Nacionalni park Kopaonik“ započeo obnovu starih pešačkih staza – reka Samokovka, vodopad Jalovarnik, Nebeske stolice, Metođe i Semeteško jezero. Zbog pomenutog resursa koji se eksploatiše, sneg, sve više se daje akcenat na razvoj leta i letnjih proizvoda. Na taj način se ugostiteljima produžava period prihodovanja i smanjenja fiksnih troškova. Leta su bila poznata na Kopaoniku sve do uvođenja sankcija, međutim, tek posle 2000.godine počinje dase radi na obnovi starih proizvoda koji su nuđeni gostima – ručkovi u prirodi - piknici, pešačke ture, manastirske ture, splavarenje Ibrom i dr. Još uvek se destinacija nije dovoljno pozicionirala što se tiče leta zbog raznih faktora:

- Razdvojenost hotela od skijališta – svi razvijaju svoju ponudu i proizvod, a uzročno-posledična veza postoji i neminovnost je,
- Statut NP Kopaonik – ne dozvoljava bilo kakvu šetnju po teritoriji bez vodiča, što poskupljuje proizvod i u vremenu praćenja troškova bude bitan činilac poslovanja zbog dodatne radne snage (vodiči),
- Građevinski radovi – možda i najveća prepreka u razvoju leta, brojne građevinske mašine koje prave buku i stvaraju prašinu su odbijajući činilac u razvoju leta.

Sve nabrojano, pored još mnogo toga, govori da je preka potreba formiranja i postojanja Destinacijske menadžment organizacije (DMO), koja bi bila nosilac i smernica razvoja turističke destinacije Kopaonik. Predlog njenog formiranja je dat u Oktobru 2016. godine od strane autora ovog rada, na sastanku Regionalne razvojne agencije Zlatibor, sa privrednicima jugozapadnog klastera, predstavnicima švajcarske vlade i vlade republike Srbije, u Beogradu.

6.3.1 Mikroekonomski aspekti

Turističku destinaciju Kopaonik je zahvatio period tranzicije i bio je praćen brojnim otporima prilagođavanju i promenama. Velikim delom se manifestovalo kod zaposlenih, lokalne samouprave, dugogodišnjih vlasnika ugostiteljskih objekata i zakupaca lokala na destinaciji. Početak takvog doba se odnosi na kraj 2004. godine, kada je država odvojila hotele od skijališta koji su bili u istoj firmi – ICG. Pred zimsku sezonu 2004.-2005. osnovano je JP “Skijališta Srbije”, a ugostiteljski objekti su se spremali za novog vlasnika, odnosno privatizaciju. Zvanično su privatizovani 2009. godine, tačnije 01.06.2009. formiranjem novog preduzeća MK Mountain Resort, pod okriljem MK Group. Odmah se počelo sa urušavanjem starog sistema i izgradnjom novog na temeljima prethodnog, a to se ogledalo i sa promenom strukture zaposlenih, koji su bili deo mikrookruženja destinacije i davali pečat, žig postojećeg brenda. Nagla smena generacija, promena izgleda enterijera i promena vlasnika, su delom uticali na smanjenje popunjenosti u sezoni 2009.-2010. godine. U pomenutoj privatizaciji je

uvedeno mnogo tehnoloških noviteta, ali je menadžmentu dodat deo kadrova iz inostranstva, tačnije Hrvatske. Sledeća mikroekonomska promena se desila privatizacijom preduzeća "Putnik" od strane ruskog investitora, koji je takođe prve i jedine promene uveo kod radne snage. 2016. godine oba putnikova objekta su prodana, „Club A“ je kupio vlasnik hotela „Moskva“ iz Beograda, a vlasnik hotela „Putnik“ je postao investitor iz Šapca. Kopaonik kao turistička destinacija je do 2008. godine kvalitativno padao, da bi privatizacijom i pojavom novih investitora u hotelskoj industriji i ulaganjem države u skijalište, počeo da vraća stari sjaj. Već je pomenuto stvaranje novih proizvoda, brendova i moderniji pristup marketingu, uz uvođenje i instaliranje novih programa koji doprinose modernijem načinu rada i stavljaju destinaciju u konkurentsku poziciju u odnosu na okruženje. Mikroekonomske promene su doprinele bržem protoku informacija o proizvodima do kupaca, konkretnijim ponudama, prisnijim odnosima destinacije i posetilaca i što je najbitnije započeo je proces modernizacije objekata, usluga i promene svesti lokalnog okruženja.

Državni aparat u opštinama koje dele Kopaonik, je nesporno dočeka prve privatizacije, zbog nestručnog i needukovanog osoblja koje je tog momenta bilo zapošljeno. Opštini Raška je nuđeno od strane MK MR-a da formira svoj tim koji bi posmatrao odnos lokalnih zajednica i turističkog centra, a razlog je što bolji odnos sa investitorima na destinaciji. Takav predlog nije ispoštovan i imaće svoje posledice u smislu buduće integracije destinacije na međunarodnom tržištu. Pored pomenutih i pojavom investitora iz Arapskih Emirata, turistička destinacija Kopaonik će u budućnosti postati ozbiljan činilac u svetskom turizmu. Iako strane kompanije sa dovođenjem lanaca hotela, uveliko će doprineti njenom pozicioniranju na međunarodnom nivou, što je strateški cilj, a koji nije izvodljiv tako brzo sa domaćim kompanijama. Sa gledišta mikroekonomskog aspekta, domaći investitori imaju za cilj što brži povraćaj uloženi sredstava, pa je rezultat pomnutog stvaranje novog tipa ugostiteljskih objekata koji se zovu aparthoteli i kondo hoteli. Prodane smeštajne jedinice se uzimaju u najam od strane bivšeg vlasnika ili ih novi vlasnici koriste u svoje svrhe. Pionir stvaranja novih tipova objekata na turističkoj destinaciji Kopaonik je "MK Mountain Resort", gde je po privatizacionom ugovoru iz 2008. godine jasno napisano da se dozvoljava otuđenje 15% od kupljene površine¹⁴⁵. Na taj način su postavljeni temelji aparthotelima. Problem se stvorio kod kategorizacije takvih objekata i pristupilo se izmeni pravilnika o kategorizaciji da bi se mogli kategorisati. I ostali vlasnici ugostiteljskih objekata su sledili primer povećavajući broj smeštajnih jedinica koje su prodavali da bi povratili investiciju. Sa aspekta mikroekonomskog poslovanja ima tu i pozitivna strana, jer povećanjem broja vlasnika daje se mogućnost da destinacija živi celu godinu, svako će ili doći ili se truditi da izda prazan apartman ili sobu, sa ciljem pokrivanja fiksnih troškova u međusezonama ili da zaradi. Ovakav način poslovanja i kreiranja budućnosti nije svojstven stranim investitorima i oni su sigurniji na duže staze, dok domaći mnogo brže i lakše prodaju kupljenu imovinu. Primer pomenutog je prodaja hotela „Club A“ od strane ruskih vlasnika crnogorskoj firmi, da bi se isti objekat od strane novog vlasnika prodao vlasniku hotela „Moskva“ i

¹⁴⁵Izvor: Privatizacioni ugovor, Republika Srbija, Agencija za privatizaciju, Beograd, Br. 1-2405/08-700/03, od 26.12.2008. godine. Metodom javnog tendera prodana je imovina ICG-a (bivšeg Genex-a) a kupoprodajni ugovor su potpisali: Agencija za privatizaciju, Kompanija "International CG" i MK Group kao kupac. U ugovoru je navedeno da kupac ima parvo otuđenja 15% od ukupne kupljene površine, a ispunjenjem pomenutog procenta pisan je zahtev za dodatnih 5%, što je kasnije i odobreno. Prodavali su se delovi Konaka, apartmani i lokali. Novoizgrađeni smeštajni kapaciteti nisu imali zabranu oko promene vlasništva.

to posle tri meseca. Pozitivno je da se svi objekti renoviraju i dovode na nivo minimum četiri zvezdice, gde se stvara zdrava konkurencija i raznovrsna ponuda koja odgovara posetiocima.

6.3.2 Benčmarketing

Brze promene u okruženju rezultiraju stvaranjem i pojavom sve više novih kompanija koje bude konkurenciju, a i same budu konkurentne. U prethodnom delu, gde su obrađeni mikroekonomski aspekti, pomenuto je koliko se pojavilo novih kompanija na turističkoj destinaciji Kopaonik. Jedni drugima su postali konkurencija. U ranoj fazi razvoja Kopaonika, "Genex" je dovodio konkurente – "Atlas" iz Dubrovnika, JAT, a "Putnik" je već postojao i dobio je pozitivan stimulans da poboljša način rada i davanja usluga, kao i modernizaciju svog procesa rada. Promenon na mikro okruženju dolazi do praćenja rada i ponuda između objekata. U dosta slučajeva se radi kopiranje dobrih akcija i proizvoda, što doprinosi stvaranju jedinstvene ponude. U većini slučajeva sve kompanije ne mogu da prate tempo rasta i razvoja zbog potrebnih finansijskih sredstava za ulaganje, dok one koje su sa te strane sposobne, brzo uče i brzo se prilagođavaju novonastalim promenama na tržištu. Sve navedeno je uvod u definiciju benčmarkinga i potreba za pojašnjenjem koliko je bitan za uspešno poslovanje i dobro pozicioniranje kompanije i destinacije na turističkom tržištu. Benčmarkinga u osnovi ima reč „benchmark“ što znači: standardi za poređenje, reperi, referentne tačke, oznake visine, znak za korekciju pri merenju zemljišta i model¹⁴⁶.

Benčmarketing je tehnika komparativne analize svog poslovanja i koja služi unapređenju poslovanja preduzeća, sa poslovanjem najbolje kompanije u klasi¹⁴⁷.

Benčmarketing je neprekidni proces koji ima za cilj sto bolje poslovanje vlastite kompanije kroz razumevanje, identifikaciju, prilagođavanje proizvoda, usluga, opreme, i postupaka kompanije uz najbolju praksu.

Ovakav proces uključuje sledeće aktivnosti:

- Komparacija kompanije i destinacije sa najboljim,
- Upoređivanje poslovnih koraka kompanije sa aktivnostima drugih kompanija, kako bi se pronašli najbolji,
- Upoređivanje proizvoda i usluga kompanije i destinacije sa istim kod konkurentskih subjekata, a koji imaju bolje i leadersku poziciju,
- Upoređivanje tehničko-tehnoloških rešenja sa ciljem odabira najbolje opreme koja bi bila u službi stvaranja boljeg proizvoda,
- Odabir i kopiranje najboljeg procesa u radu,
- Planiranje pravca razvoja i permanentno prilagođavanje novim trendovima i
- Pružanje većeg zadovoljstva i nadmašivanje očekivanja posetilaca u odnosu na konkurenciju¹⁴⁸.

Osamdesetih godina prošlog veka, kada je Kopaonik počeo da postaje planina turizma, proces benčmarkinga je usmeren na slovenačke zimske turističke centre, Kranjsku

¹⁴⁶Čerović. S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. godina

¹⁴⁷Čerović. S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. godina

Nastanak ovakvog načina praćenja okruženja se odnosi na Japance i datira od 1950. godine, kada su imali želju da uvedu novine u svoje poslovanje. Počeli su da prate okruženje i uspešne kompanije u njemu uz prikupljanje ideja koje se mogu primeniti u sopstvenim kompanijama uz modifikovanje i menjanje preduzeća, sve zarad konkurisanja na svetskom tržištu.

¹⁴⁸Harrington., H.Y. & Harrington., J.S., "High Performance Benchmarking: 20 steps to Success", McGraw-Hill, 1996. godina; Čerović. S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. godina

Goru i Pohorje. Procesi i način rada su prilagođeni turističkom centru Kopaonik uz korišćenje kadrova sa tih prostora koji su ujedno bili edukatori postojećoj radnoj snazi, a kontinuirano pred svaku zimsku sezonu, osoblje je slato u Sloveniju na obuku. Instalirana je i korišćena skijaška oprema i otvarani su ski-servisi po ugledu na „Elan“, firma koja je bila lider u tadašnjoj Jugoslaviji u proizvodnji skijaške opreme i servisnih mašina. Brojni ski-bifei su otvarani po stazama u planinskom duhu, prilagođeni skijašima kako izgledom, tako i ponudom, izgledi lokala u Konacima su bili preslikani sa Kranja i Bleda uz prateću ponudu. Ski instalacije i kompletna organizacija skijališta je bila kopija slovenačkih skijališta, a i oprema koja je potrebna za uređenje staza za skijanje. Prednost benčmarkinga kao veoma korisne tehnike i procesa strategijskog menadžmenta, je u tome, da se legalno ubrzao prosperitet i stvaranje turističkog centra Kopaonik, izbegavanjem loših opcija i procesa, koji bi bili kočnica brzog razvoja.

Sve nabrojano je doprinelo da Kopaonik postane turistička destinacija, koja uz sreću sa snegom kao glavnim resursom, stoji rame uz rame sa svetskim zimskim turističkim centrima. Kvalitet skijanja, na pripremljenim stazama, ne zaostaje za Austrijom¹⁴⁹. Hoteli i ugostiteljski objekti su učili od „Intercotinetala“ u Beogradu, brojnih hotela u Crnoj Gori i Hrvatskoj. Korišćenjem iskustava i prakse pomenutih, izbegnute su moguće greške i problemi koji bi uticali na brzinu razvoja destinacije i otvorena je mogućnost primene svega dobrog što bi doprinelo kreiranju proizvoda i osvajanju tržišta. Pravi primer sprovođenja procesa benčmarkinga. U novije doba destinacije, ekspanzijom i razvojem zimskih centara u okruženju, Jahorina u Republici Srpskoj, Banjsko, Borovec i Pamporovo u Bugarskoj, pristupilo se praćenju rada i ponuda na tim destinacijama, kako bi turistička destinacija Kopaonik postala konkurentna u odnosu na njih. Zaključak je bio, da je preka potreba modernizacija hotela i povećanje nivoa usluge na viši nivo. Fokus je dat i na ciljne grupe gostiju sa težnjom dovodenja dobro platežnih, iako zahtevnih, jer bi se na taj način istovremeno odradila i promocija destinacije. Takvi gosti bi imali mogućnost poređenja skijališta i hotela Kopaonika sa istim u Austriji, Italiji, Francuskoj, Bugarskoj i drugim u okruženju. U početku je sve to bilo stihijski i neorganizovano, pa se uključilo udruženje hotelijera „Kopaonik“, a potom sve aktivnosti takve prirode preuzela je turistička organizacija opštine Raška, koja je takođe primenila benčmarking u svom delu kako bi uspešno odradila svoje obaveze primenjujući najbolje od organizacija iz svoje delatnosti. Svi objekti su počeli sa planiranjem svog poslovanja na celu godinu i počeli sve manje da primenjuju sezonalnost u ponudi. Jedan od razloga je bila i cena koštanja aranžmana, koja je morala da bude sve niža, a ponuda sve raznovrsnija i kvalitetnija da bi se posetioci privukli. Epilog je da većina objekata, oko 2/3¹⁵⁰, ima u svojoj ponudi besplatan spa, jer takav sadržaj koji nije jeftin za održavanje, prodaje sobu i aranžman. Na ovaj način se postiglo zadovoljstvo korisnika usluga destinacije i objekata na njoj i dokazala korist tehnika benčmarkinga, a i pokrenuo kontinuitet njegove primene, sve zarad što bolje konkurentnosti.

Najizraženiji tip benčmarkinga na turističkoj destinaciji Kopaonik je interni. Lider destinacije je trenutno hotel „Grand“ i on je svojevrsni reper što se tiče objekata, a MK MR što se tiče kompanija. Kada se formiraju cena za sezone, zima i leto, čeka se cenovnik pomenute kompanije, jer niko nema tako kvalitetnu ponudu da bi išao sa cenama iznad njihovih. Izuzetak je od pre dve godine novootvoreni hotel „Grey“ koji je cenovno iznad hotela „Grand“, ali ja sa malim brojem komfornijih smeštajnih jedinica, tako da nije subjekat koji može bitno da utiče na popunjenost destinacije.

¹⁴⁹Iz razgovora sa gostima skijašima iz Slovenije, Crne gore, Republike Srpske i Srbije, Januar 2017. godina

¹⁵⁰Izvor: TSO Raška, 2016. godina

Kategorizacije objekata su garant nivoa usluge i kvaliteta koje pružaju, ali postoji i druga nezvanična rang lista objekata gde se mesta menjaju, jer ljubaznost osoblja i malo čudno, parking, ponekada imaju presudnu ulogu kod gostiju. Ulaganjem u osoblje u smislu domaćinskog ponašanja i iskrenosti u ljubaznosti, pribegavaju objekti na destinaciji koji nemaju dovoljno sredstava za praćenje tehnoloških inovacija i na taj način pokušavaju da anuliraju te vrste nedostataka. Takav je slučaj sa manjim objektima, JAT-oviapartmani, "Srebrna Lisica", odmaralište "Rtanj" koje je postalo dobar primer takve prakse, objekti u vikend naselju "Kraljevi Čardaci", "Milinari resort", "Zoned", "Mujen Lux" i drugi. Pomenuti objekti prate ove delove između sebe, bez imalo sujete, dok ostali privredni subjekti destinacije koji imaju sredstava za tehnološke inovacije postaju svojevrsna industrija koja je uređena strogim procedurama uz veoma malo prostora za fleksibilnost i kreativnost. Mnogo bolja saradnja je napravljena između manje finansijski jakih objekata kao nezvanična organizacija za zajedničke nastupe i kreiranje zajedničkog proizvoda uz primenu benčmarkinga kroz proces praćenja i analiziranja velikih. Tokom zimskih nedelja kada je popunjenost smanjena, jedini objekat na destinaciji, "Kraljevi Čardaci" u svojoj ponudi imaju dečiju nedelju, gde se deca tretiraju do 15 godina i budu gratis u pratnji roditelja, a poslednje nedelje Januara svaki gost koji uplati polupansion dobija gratis ski pas. Ovakva ponuda je predmet internog benčmarkinga kroz proces praćenja i analize od strane ostalih objekata. Kopiranjem ovakve ponude svi dobijaju: JP "Skijalista Srbije" - jer prodaju mnogo više ski karti, hoteli - jer nemaju praznih soba i lokalna samouprava – jer se dobije mnogo više sredstava od naplate boravišne takse. U ovom procesu najmanje učešća daje lokalna samouprava i gotovo da je po strani, takoreći nezainteresovano. Zanimljiv primer internog benčmarkinga se odnosi na objekte koji su van strogog centra turističke destinacije, pa zbog dislokacije prevoze goste do žičara. Svaki objekat ima svoje autobuse, minibuseve i kombije, a rađa se ideja oko oraganizovanja zajedničkog prevoza.

I drugi tip benčmarkinga, eksterni, se primenjuje na turističkoj destinaciji Kopaonik i svojstven je jakim kompanijama, onim koje imaju veliki broj ležaja. U tome prednjači MK MR, prateći poslovanje sličnih u okruženju, Crna Gora, Slovenija i Hrvatska, a i šire. Najnoviji primer je uvođenje bistronomije, sasvim nove "a la carte" ponude u svoj restoran u hotelu „Grand“. Takva ponuda je nastala u Francuskoj pre deset godine i brzo se proširila svuda po svetu¹⁵¹. Po ugledu na evropske zimske ski centre, pomenuta firma je napravila manifestacije Ski opening početkom decembra i Music Week krajem marta, manifestacije pune zabave. U ovom slučaju je prisutan konkurentski benčmarking¹⁵², gde je identifikovan najbolji proizvod koji se može primeniti na destinaciji. Obadva proizvoda su doprinela jačanju epiteta turističke destinacije, da je planina zabave. Isti proces, možda i najjači primer je kod JP "Skijališta Srbije", primenom procesa rada, nabavke opreme i uređenja skijališta sa kompletnom infrastrukturom, prateći zimske centre u Austriji, Italiji, Francuskoj i Švajcarskoj.

Kompanija je slala svoje zaposlene u pomenute zemlje i pratila rad na njihovim destinacijama identifikujući najbolje proizvode. Pravi primer sve četiri faze benčmarkinga: planiranje, analiza, integracija i akcija. Dokaz uspešno odrađenog

¹⁵¹Izvor: MK MR, hotel „Grand“: Bistronomija je nov pravac u kulinarstvu, koji je nastao pre deset godina u Francuskoj i veoma brzo se širi po svetu, Njujork, Barselona, Rim i drugi. Karakteristike su mu, da je svojevrsna pobuna dosadašnjeg klasičnog restorana i načina pripreme jela, kao i serviranja. Tradicionalisti će reći da je pomodarstvo, ali svet ide u tom pravcu, restoranska revolucija. Svojsstven je manjim restoranima sa prijatnim enterijerom, male količine hrane na tanjiru, gde gosti degustiraju hranu uz razgovor.

¹⁵²Čerović. S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. godina

procesa je povećanje broja skijaša iz godine u godinu i pozitivni komentari posetilaca turističke destinacije Kopaonik koji se odnose na uređenost staza i stanje kompletne opreme i infrastrukture. Na ove četiri faze može se dodati i peta – zrelost, a svaka od njih ima nekoliko svojih koraka.

Tabela 36 Faze benčmarkinga

Planiranje	Analiza	Integracija	Akcija
<ul style="list-style-type: none"> • Šta? • Podaci? • Ko? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mere • Trendovi 	<ul style="list-style-type: none"> • Komuniciranje • Ciljevi 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan • Implementacija • Ponovno utvrđivanje mera standarda

Izvor: Čerović. S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. godina

Posmatrajući benčmarking i kao tehniku i kao proces, ima i svojih nedostataka koji mogu kompaniju ili destinaciju da koštaju lošeg poslovanja.

- Može doći do zastarevanje najboljeg rešenja u toku sprovođenja faza benčmarkinga i u toku perioda implementacije. Greške se mogu napraviti ako se previše okrene prošlosti i posveti sadašnjosti, a zapostavi se budućnost i ne predvide koraci predmetnog konkurenta. Takav primer je bio sa turističkomdestinacijom Kopaonik ulaskom u XXI vek, jer se stvoreni proizvodi nisu prilagodili potrebama konzumenata, tako da nije spremno dočekano novo doba destinacije. Veliku korist su imali sadašnji vlasnici pri kupovini objekata, ali su podigli nivo usluge na viši nivo i tako uspeli da veoma brzo povrate uloženo. Lokalna samouprava je još više počela da gubi svoje pozicije, došavši u situaciju da postaju stranci na svojoj teritoriji, uz pretnju da je izgube.
- Druga mana benčmarkinga su visoki troškovi i to što ga mogu primeniti jaki. Automatski se tu pravi selekcija, a postojanjem DMO takva razlika bi bila mnogo manja. Ekonomski jake kompanije na destinaciji imaju mnogo mogućnosti i eventualne propuste dobro podnose. Najviše problema imaju manje firme, ali zajedničkim nastupom ređe bi se dešavale.
- Problem velikihkompanija sa bemčmarking-om može dovesti do gubitka osnovnog kontakta sa potrošačima, gde se stvara rad pod pritiskom uz prisustvo tenzije. U takvim slučajevima gosti odlaze tamo gde su rado viđeni, a već su spomenuti neki objekti koji dobijaju goste iz velikih hotela.Neprestanim takmičenjima sa konkurentima, gubi se predstava o stvarnim potrebama potrošača, a i to da su došli i zbog snega kao resursa u toku zime, a ne samo zbog proizvoda koji je prodat.
- Pouzdanost informacija dobijenih od stranih benčmarking partnera je veoma diskutabilna. Treba imati mnogo poverenja u nešto da je toliko dobro da se može primeniti na samu destinaciju ili na objekte pojedinačno. Kada se desi

takva situacija, teško da se može nešto menjati tako brzo. Desilo se sa „Nacionalnim parkom Kopaonik“ kada su bili u poslovnoj poseti kolegama u Bugarskoj i dobili obećanje da će dobiti divokoze i muflone kako bi nastanili Kozije stene. Preduzeće je ogradilo ceo prostor zbog zaštite od grabljivaca i lovokradica. Takav projekat nikada nije zaživeo.

Da bi se izbegli nabrojani nedostaci, treba dobro poznavati tehnike i faze bemčmarkinga i vršiti njegovu pravilnu primenu.

6.3.3 Brend i brendiranje

„Sve naše fabrike i postrojenja mogu sutra da izgore do temelja, ali se time vrednost kompanije uopšte ne bi umanjila. Sve leži u reputaciji našeg brenda i kolektivnom znanju u kompaniji“¹⁵³.

Samo ime “brend” predstavlja holističku sumu (sinergiju) svih informacija pojedinacnoo proizvodima ili zajednicki o svim proizvodima, zbog poboljšanja tacnosti i ugleda organizacije ili pojedinca¹⁵⁴.

Prevedeno na turističku destinaciju Kopaonik značilo bi i odnosilo bi se na period 1999. godine u vreme NATO bombardovanja, kada je hotel “Bačište” izgoreo do temelja, na polovinu teritorije turističkog centra bačene kasetne bombe koje nisu jošuvek sve pokupljene i od kojih i dalje ima posledica i ljudskih žrtava i kada su deo skijaških instalacija oštećene. Posle takvih nemilih događaja, ime koje je stvoreno ili brend, nije uništeno takvim delovanjem. Kopaonik kao turistička destinacija je već naredne 1999.-2000. zimske sezone počeo da živi i turizam je pokazao da najbrže izlazi iz krize od svih privrednih grana. Najvrednije na turističkoj destinaciji Kopaonik u to vreme što nije uništeno i što nije nestalo su ljudi. Pomenuta zimska sezona nije reklamirana. Obadve činjenice su dokaz da brend stvaraju zaposleni, a ne reklama i da brend ne treba reklamirati već oživeti. To je bilo vreme pravog testa kakav je bio odnos sa javnošću, učešća turističkog centra u sponzorstvima i pojavljivanja na raznim manifestacijama u prethodnim godinama i koliko se ulagalo u stvaranje brenda i na taj način stvorila vrednost brenda. Kontakti zaposlenih sa gostima i takve vrste veza su doprinele oživljavanju destinacije i nastavak rada na starim temeljima uz nadogradnju. Najjači brendovi destinacije u hotelskoj industriji su bili hotel “Grand” i apartmansko naselje “Konaci Sunčani Vrhovi”. Dokaz ovoj tvrdnji je veliko interesovanje za njihovu privatizaciju od strane poznatih i uspešnih imena iz turizma i kupovina od strane MK Group. Najvrednije u privatizaciji su bila već stvorena imena objekata kao brendova, kako po arhitekturi, tako po proizvodima i uslugama. Bez dana prestanka rada i uzobezbeđene poslove koji su postali tradicija na turističkoj destinaciji: škola prirodnog prava, čije je održavanje ušlo u treću deceniju, zatim forum ekonomista koji je postao poznat kao “Srpski Davos”, seminar farmaceuta i brojni seminari i sureti koji se održavaju tokom cele godine, su garant uspešne budućnosti. Preko učesnika pomenutih događaja, plasira se besplatna reklama kako u zemlji tako i u unostranstvu. Na ovaj način se širi saznanje o brendu i sprovodi process brendiranja, što sve utiče na bolju sliku u svetu države Srbije.

Pored pomenutih objekata, svojevrsan brend destinacije je odmaralište “Rtanj”, sa svojom specifičnom ponudom i prijatnom domaćinskom atmosferom. Ponuda ovog

¹⁵³Roberto Doizeta, generalni direktor Coca - Cole

¹⁵⁴Kotler. F., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb 1988. godine

objekta je jedinstvena i doprinosi boljoj slici turističke destinacije Kopaonik. Međutim, postoje i objekti koji su zadržali samo prepoznatljivo ime, a vremenom izgubili brend: “Olga Dedijer”, “Vila nad Sunčanom dolinom” i hotel “Srebrnac”. Razlog je, nepostojanje kompanija koje bi sprovodile proces brendiranja i držale u životu brend uz kvalitetnu radnu snagu koja mora sve pomenuto da prihvati i oseća kao vrednost od koje zavisi njihov izvor egzistencije. Na osnovu ovoga, nema mesta pominjanja zadovoljstva gostiju i njihovoj ulozi u održavanju brenda u životu, jer ovo je sled događaja pri stvaranju brenda.

Nastankom novog doba destinacije brendovi se ističu i pokazuju zastavama na jarbolima sa jasno istaknutim zaštitnim znakovima na njima uz zaštitnu boju, a na sajtovima se sve češće zaštićuje kratka poruka i logo uz nju. Na ovaj način je na posetiocima da biraju brend prema svojim potrebama i osećanjima, a veliki je broj gostiju koji odaberu neki od ponuđenih brendova zbog imidža¹⁵⁵. Kada se pominje imidž, primer takvog odlučivanja se odnosi na hotel “Grand”, za koji važi “dođeš da se vidiš i budeš viđen”.

Destinacija Kopaonik kao sama destinacija nema svoj brend i to je jedan od nedostataka. Na sastancima u turističkoj organizaciji opštine Raška, uz prisustvo i predstavnika turističke organizacije opštine Brus, u nekoliko navrata u poslednjih pet godina, pominjala se izrada maskote i prepoznatljivog loga destinacije. Niko od prisutnih nije pomenuo potrebu brenda destinacije, tako da se i dalje cela turistička ponuda odnosi na objekte na njoj.

6.3.4 Marketing miks

Ima četiri i osnovna instrumenta marketing miksa: proizvod (product), cena (price), promocija (promotion) i kanali prodaje (place), odnosno poznato 4P i ovo je najbolja podela koju je uradio McCarty¹⁵⁶. Na turističkom proizvodu destinacije Kopaonik se radilo od njenog osnivanja i nastavljeno je do današnjih dana. Prvi ozbiljni proizvodi su rađeni za goste iz Velike Britanije koji su dolazili preko Yugotours-a i Thomson-a. Svi principi marketing miksa su bili zastupljeni. Formiranjem proizvoda pristupilo se prilagođavanju cene, koja je bila kreirana samo za to tržište. Promocija je rađena uporedo preko agencije Yugotours i Thomson. Kopaonik kao turistička destinacija je dobio mesto u Thomsonovom svetskom katalogu i bio rame uz rame sa ski centrima širom sveta (Evropa, USA, Kanada), a potom kreiranjem proizvoda za letnju sezonu, ušao u letnji katalog. Prodaja se vršila distributivnom mrežom Yugotoursa i to mahom u inostranstvu. Primenom sva 4P instrumenta marketing miksa, došlo se do kupaca stvorenog proizvoda i pokazalo da se samo na takav način dolazi do posetilaca ili ciljne grupe koji primete proizvod i destinaciju sa koje potiče. Na taj način je stvoren imidž turističke destinacije Kopaonik i objekata na njoj, gde svako može prepoznati svoje želje i potrebe. Turbulentno okruženje Kopaonika nameće konstantnu primenu principa marketing miksa, a uspešnost primene se vidi izlaskom iz kriznih godina, kada sve kreće na starim temeljima u novim pakovanjima.

Dobra strana destinacije su radnici koji su svesni njene vrednosti i svih proizvoda na njoj, a takođe i vrednosti brenda. Fleksibilnošću i vizijom investitora koji su se pojavili u novom dobu destinacije, a i njihovom alternativnošću¹⁵⁷, stvoren je siguran teren za

¹⁵⁵Popesku. J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. godina

¹⁵⁶Popesku. J., Marketing u turizmu i hoelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013. godina

¹⁵⁷U MK MR - pravi primer alternative je sopstveni vodovod, a razlog je zastareli sistem na vodovodnoj mreži koja je napravljena 1980. godine i na kojoj često dolazi do pucanja cevi i to najčešće se dešava u toku zimske sezone kada je najveća popunjenost objekata, a eksploataisanost mreže maksimalna. Iz tog razloga su radili na bušenju za korišćenje podzemnih voda, tako da trenutno raspolažu sa 130 litara u

dug život destinacije. Samo primenom sva četiri instrumenta marketing miksa se postiže cilj, selektivnim radom nema uspeha. Došlo je vreme gde se mora mnogo više raditi i boriti za svakog gosta, mnogo više obrta, a manje zarade. Stvaranjem kvalitetnih proizvoda i paketa usluga sa primamljivom cenom, uz kvalitetnu promociju i na kraju distribuciju, povećava se broj dolazaka i ostvarenih noćenja. Najizraženiji su periodi ponude za održavanje seminara i pred početak sezona, zimske i letnje, kada počinje rana prodaja aranžmana. U septembru svi objekti počinju da prodaju svoje aranžmane uz popuste na rane rezervacije i kvalitetnu promociju. Svi subjekti na destinaciji su nekada čekali MK MR da počne sa prodajom, međutim objekti koji su u “vikend naselju”, poput “Kraljevih Čardaka” više ne prate taj trend. Tokom sezona u periodima posle zimskih raspusta, daju se popusti u vidu dužeg boravka za manje novca, pravljenje aranžmana gde su deca gratis, a i davanje gostima koji su na polupansionu gratis ski pas. Razumljiva je i za sve stimulatívna trka za što veći procenat popunjenosti, a samim tim i većom zaradom.

Letnja ponuda se odnosi na dodavanje pešačkih tura u saradnji sa nacionalnim parkom, manastirskih tura, piknika u prirodi, letnjih sadržaja koje nudi skijalište – panoramska vožnja žičarom, tubing, zip line, bob na šinama i biciklistička mountbike staza. Jednostavno za odlučivanje kod posetilaca, ko nudi dosta sadržaja u okviru aranžmana imaće bolju popunjenost. I na kraju, najbitniji dodatni instrument marketing miksa su ljudi koji su zapošljeni i koji sve proizvode treba da dožive kao vrednost destinacije koja je njima vaoma bitna. Najizraženiji osećaj bitnosti i vrednosti je kod ljudi koji žive na destinaciji i u njenom podnožju, jer osećaj lokal patriotizma i prostora kao izvora egzistencije za sebe i porodice, je mnogo jači kod njih nego kod nekog ko dođe da radi na neko vreme i ide dalje ili se vraća u mesto življenja. Sa te strane nije dobra česta fluktuacija radne snage, koja je sve više obeležje novog doba turističke destinacije Kopaonik.

6.4 Rast i razvoj hotela na Kopaoniku i njihov tržišni ambijent

Svaki objekat na destinaciji ima svoju strategiju razvoja koja prepoznaje želje i potrebe gostiju i na osnovu toga biraju instrumente za njihovo zadovoljenje. Takvi procesi daju objektima svoju prepoznatljivost i utiču na kreiranje sopstvenih proizvoda, a istovremeno nameću formiranje sposobnog menadžment tima koji će takve proizvode i prodati. Marketing menadžment predstavlja praktičnu primenu svih radnji koje su u službi tehnika marketinga: analiza, planiranje, sprovođenje i kontrola. Marketing menadžment ima za prioritetni cilj neprestanu razmenu odvijajućih procesa prisutnih na tržištu, koje cine potrošači i želja da se ponovo vrate. Pravljenjem pravih proizvoda, i stalnim ulaganjem u njih, svaki objekat dobija svoje stalne goste, a menadžment potvrđuje da je dobro to što radi. Sve sprovedene marketinške aktivnosti menadžment mora da spusti do nivoa zaposlenih, jer stvaranjem kvalitetnog odnosa između njih i gostiju, šansa da se ponovi dolazak, tj. stvori “gost povratnik”, je mnogo veći. Multiplikativna odlika takvih odnosa je besplatna reklama „od usta do usta“, koja je jeftinija i delotvornija, protkana poverenjem i obezbeđivanjem poslova za budućnost.

Nastanak turističke destinacije Kopaonik se vezuje za 1980. godinu, kada država počinje aktivno da ulaže u razvoj turizma na planini. Tada počinje moderno doba srpskog turizma na Kopaoniku i naredne godine se pojavljuje prvi hotel, hotel „Bačište“, a kasnije i hotel „Srebrnac“. Na samom početku, kada je potrebno postaviti temelje za budući turistički centar, nimalo nije bilo jednostavno bez kompletne

sekundi kvalitetne vode. Pošto sada postoji zakonska mogućnost da vodovodi mogu biti privatno vlasništvo, rodila se ideja izgradnje vodovodne mreže koja bi snabdevala ceo Kopaonik i bila mnogo sigurnija i modernija sa kvalitetnijom vodom od postojećeg javnog vodovoda.

infrastrukture, suprastrukture i svega što prati jednu destinaciju. Prednost je bila što se sve radilo iznova i iskorišćena je mogućnost da se sve dobro isplanira i kvalitetno odradi. Bilo je to „zlatno“ doba za hotele. Hotel „Bačište“ je bio test za buduće koncepte i reper razvoja ostalih objekata koji su planirani da se grade. Family varijanta je dala dobre rezultate, a sadržaj objekta je bilo nešto novo u tadašnjem turističkom centru. Naziv je dobio po bačijama koje su bile aktuelne za kopaoničko podneblje, pa nalik njima su izgrađeni objekti sasobama. U centralnom deluglavne bačije, koja je bila na početku objekta, nalazilo se veliko vatrište – odžaklija sa restoranom oko njega. To je bio prvi objekat koji je imao tri teniska terena sa šljakom, prostor za piknik, heliodrom i sportske terene. Nažalost, u noći između 05. i 06. Maja 1999. godine, objekat je bombardovan u vreme Nato agresije i izgoreo do temelja, a čitav prostor oko njega zajedno sa teniskim terenima, na kojima je prve teniske korake napravio Novak Đoković, zasuli su kasetnim bombama. Urađen je nov projekat objekta koji bi se izgradio na istom mestu i čeka se investitor.

Slika 14 Izgled prvog modernog hotela na Kopaoniku - hotel „Bačište“



Izvor: Arhiva JP Skijališta Srbije, 2017. godina

Dve godine kasnije izgrađen je hotel „Srebrnac“ na teritoriji opštine Brus, istog koncepta i sadržaja, ali drugačijeg rasporeda bačija i boje objekta. U isto vreme počelo se gradnjom hotela „Putnik“ na Sunčanoj Dolini, ali bez sličnosti sa hotelima „Bačište“ i „Srebrnac“. I danas se čuju komentari da objekat ne pripada planini zbog ambijenta, već nekoj primorskoj destinaciji. Na sreću takav izgled objekta nije prihvaćen i nije zaživeo. Hotel „Putnik“ je po treći put privatizovan 2016. godine i prošle 2018. godine je odrađena njegova detaljna rekonstrukcija i moderno opremanje. On je jedini objekat iz osamdesetih godina koji je zadržao sadržaje iz tog vremena, ali i takav ima svoje stalne goste i beleži rast u poslovanju. Pored toga pridodati su sadržaji spa, bazena i wellnessa sa modernom ponudom.

Slika 15 Izgled hotela “Karavan” pre integracije sa Geneksom i renoviranja u hotel “Grand”



Izvor: Arhiva JP Skijališta Srbije, 2017. godina

Najznačajniji period u stvaranju modernih hotela, bila je integracija „Genex-a“ i hotela Karavan koja se desila februara 1987. godine i na temeljima hotela „Karavan“ nastaje hotel „Grand“, dugo jedini objekat sa četiri zvezdice na destinaciji. I danas je lider u razvoju planinskog turizma u ovom delu Srbije i reper za cene, sadržaje i nivo usluge na destinaciji. Objekat je sa 8.000m², izrastao na 18.000m², jer su mu dograđeni delovi sa sobama, sportska hala i zatvoreni bazen. Danas, posle uspešne privatizacije od strane MK Group, hotel ima više soba i ležaja, pored pomenutog bazena ima i vanjski, sportsku halu, kuglanu, veliku igraonicu za decu i još mnogo toga, tako da je najkompletniji objekat na destinaciji sto se tiče sadržaja i kompletne ponude.

Ako se posmatra 1989. godine i po čemu je ona značajna, obavezno se mora pomenuti, zato što tadašnji turistički centar dobija objekat sa najviše smeštajnih jedinica, 406 apartmana i 1.800 ležaja na jednom mestu, a to je apartmansko naselje „Konaci Sunčani Vrhovi“. Objekat ima šest konaka koji su poneli imena srednjevekovnih gradova u okruženju Kopaonika: Maglič, Koznik, Ras, Zvečan, Brvenik i Jelač.

Slika 16 Apartmansko naselje „Konaci Sunčani Vrhovi“



Izvor: Arhiva JP Skijališta Srbije, 2017. godina

U današnje vreme konaci „Zvečan“ i „Ras“ su adaptirani i pretvoreni u hotel „Angella“ kategorije četiri zvezdice. U konacima „Maglič“, „Jelač“ i „Brvenik“ su svi apartmani postali privatno vlasništvo, konak „Koznik“ je jedini ostao u vlasništvu MK MR-a do novembra 2018. godine. Posle dvadesetpet godina dobili su nov koncept, uklapajući se i prilagođavajući novom vremenu. Njihovom izgradnjom, na Kopaoniku je usvojen

nov i ubuduće prepoznatljiv tip gradnje, koji je postao zaštitni znak i brend turističke destinacije Kopaonik. Odlika je sklad sa prirodom i upotreba drveta kao građevinskog materijala u enterijeru i eksterijeru. Krovni pokrivač šindra, je od tada obavezan deo svakog objekta i sastavni deo lokacijske, građevinske i upotrebne dozvole. Posle Konaka nastaju i drugi objekti, hotel „Atlas“ – danas „Club A“, JAT-ovi apartmani, upravne zgrade TC Kopaonik i nacionalnog parka, geneksova tehnička baza, odmarališta „Olga Dedijer“, „Kragujevačko“ i „Invest banka“ – danas „Srebrna lisica“, „Nebeske stolice“ i mnogi drugi manji ugostiteljski objekti i objekti tehničke namene. Objekti nove arhitekture su izgrađeni u rasponu od deset godina, sa velikim optimizmom i željom za uspehom. Bila je potrebna velika hrabrost krenuti u misiju ostvarivanja vizije, jer je trebalo stvoriti tržišni ambijent u kome bi egzistirali. Pozitivan trend je bio sve do uvođenja sankcija, a tada je došlo do stagnacije u razvoju kako objekata, tako i tržišta. Epilog posle tog perioda je bila preko potrebna promena vlasničke strukture, jer tadašnji tržišni ambijent nije omogućavao preduzećima uvek pozitivno poslovanje. Zbog toga se dosta izgubilo na kvalitetu ponude i normalno rezultiralo sezonalnošću poslovanja, što nije bilo dovoljno za pozitivno poslovanje¹⁵⁸. Vlasnička struktura se počinje menjati od 2009. godine privatizacijom geneksovih objekata. Međutim, zajedničko je ostalo da svako preduzeće ima sopstveni marketing i tržišnu orijentisanost, bez jedinstvenog tela koje bi uticalo na stvaranje jedinstvenog proizvoda. Svi se bore da stvore što kvalitetniju ponudu, praćenu prihvatljivom cenom čime bi sačuvali stare goste i regrutovali što više novih koji bi bili garant bolje popunjenosti i veće profitabilnosti. Vreme je nametnulo svima primenu online marketinga i prodaju proizvoda, tako da se stvara nov tržišni ambijent. Što je ime na destinaciji veće i tržište je veće, a samim tim i ulaganje u mrketing. Ako se uporedi vreme nastanka TC Kopaonik osamdesetih godina, postoji razlika u osvajanju tržišta u tom periodu i sada. Tada su postojale turističke agencije kao “Yugotours” i “Putnik”, koje su imale poslovnice svuda po svetu, međutim danas gosti gotovo da nemaju direktan kontakt sa prodajom što nije dobro gledajući sa strane stalnih gostiju, jer su kontakti svedeni na internet. Moderno doba je donelo dosta nelogičnosti, koje se uz pomoć turističke organizacije opštine Raška prevazilaze organizacijom manjih preduzeća na destinaciji u cilju zajedničke promocije i osvajanja tržišta. Neracionalno je da sami nastupaju na sajmovima, a još više da stvaraju svako za sebe tržišni ambijent koji bi bio neracionalan pored velikih imena na destinaciji. Najbolje je da se stvara zajednički i jedinstveni tržišni ambijent i trendovi, jer je to garant uspešnosti svim privrednim činiocima na destinaciji. Svi hoteli na destinaciju imaju trend rasta, a i sama destinacija. Broj ležaja u 2015. godini je bio 5.404, najveći u poslednjih petnaest godina, dolasci su prebacili 100.000 2002. godini kada je bilo 124.000, a u 2015. godini 102.198 dolazaka gostiju. U periodu 2001.-2015. godina po broju noćenja najbolja je 2002., a u 2015. godini je bilo 427.383noćenja¹⁵⁹, sa trendom rasta u 2016. i 2017. godini.

¹⁵⁸Sve pomenuto je opisano na osnovu provedenog vremena u TC Kopaonik, tačnije od 1986. godine, pa do danas.

¹⁵⁹Izvor: RZS Statistički godišnjaci; Tabela 13. St. 53 rada

Tabela 37 Ostvarena noćenje domaćih i stranih turista na turističkoj destinaciji Kopaonik u 2016. godini

Izabrana mesta	Noćenja domaćih turista	% 2016/2015.
Kopaonik	406.778	+ 12 %

Izabrana mesta	Noćenja inostranih turista	% 2016/2015.
Kopaonik	88.975	+ 36 %

Izvor: RZS, TSO Raška, 2017.godina

Iz tabele 42 se vidi da je na turističkoj destinaciji Kopaonik u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu ostvaren rast u broju noćenja i to 12% kod domaćih gostiju i 36% kod stranih, što je dobar pokazatelj kvalitetne ponude i dobro kreiranih proizvoda.

U perspektivi je rast kapaciteta, širenje postojećih – hoteli „Grej“, „Putnik“, „Nebeske Stolice“ i izgradnja novih na lokacijama bivšeg odmarališta „Jugobanka“ i pored polaza staze Malo Jezero. Radi se o objektima koji će biti kategorijačetiri i pet zvezdica. Svi hoteli imaju i imaće moderno orijentisano poslovanje prateći svetske trendove i ni u čemu se ne mogu porediti sa vremenom nastanka destinacije. Promenom vlasničke strukture, mnogo brže se odrađuje sve što je potrebno, realizuju razvojne šanse, prilagođava gostima koji dobijaju na komforu i nivou usluge. Sadašnji tržišni ambijent je doprineo na samo promeni u izgledu i konceptu svih hotela, već i načinu rada, kao i promeni u razmišljanju, stavovima i ponašanju osoblja koje je u kontaktu sa gostima. Takođe, pozitivne promene se dešavaju i u lokalnim samoupravama, gde sve više ima razumevanje državnih organa u smislu potreba za unapređenjem pružanja usluga.

6.5 Sadržaji hotela kao osnov uspešnog poslovanja i prepoznatljivog proizvoda

Radi uspešnog poslovanja, potreba svih privrednih činioca na destinaciji je stalna analiza okruženja iako se ne može direktno uticati na faktore internog i eksternog okruženja. Analizom i praćenjem mogu se predvideti koraci konkurencije i preuzeti odgovarajuće radnje u cilju boljeg poslovanja. Praćenjem različitih trendova, svaki hotel stvara jedinstven proizvod, koji bude prepoznatljiv u javnosti i dostupan ciljnoj grupi kojoj je namenjen. S obzirom da su turisti sve zahtevniji, što je odlika iskustva, a to u najvećoj meri poseduju stalni i lojalni gosti, i hoteli svoju ponudu prilagođavaju takvoj kategorijikupaca proizvoda. Rezultat ovakve konstatacije je odgovor hotela koji se odnosi na usvršavanje osoblja i zapošljavanje stručne i kvalitetne radne snage. Ovo je možda najbitniji sadržaj jednog ugostiteljskog objekta. Velikim imenima na destinaciji, poput MK MR-a sa svojim hotelima, nije problem ulagati u kadrove jer imaju sredstava, ali se u surovoj i krajnje „industrijskoj“ priči desi da nema topline u pružanju usluge. Mali i srednji na destinaciji ne mogu sebi da priušte ulaganje u kadrove u meri velikih, ali rad sa osobljem na temu unošenja topline u davanju usluge, može se reći i spontanosti u odnosu sa gostima, sve kontrolisano i dozirano u okviru

profesionalizma, imaju više uspeha u dovođenju gostiju i njihovom ponovnom vraćanju.

Tržište sa takvom kategorijom gostiju je mnogo šire i gušće i samim tim potencijal je mnogo veći. Uvođenjem informacionih tehnologija u poslovanje, svim objektima se dala mogućnost boljeg prognoziranja budućnosti, a internet prodaja pomogla da se svi na destinaciji vide i budu dostupni sa svojim proizvodima. Najviše sadržaja na Kopaoniku poseduje hotel „Grand“ koji je lider na destinaciji: sportska hala, kuglana, spa sa unutrašnjim i vanjskim bazenom, igraonica za decu, brojni lokali, butici i ostalo. Ostali objekti svojom adaptacijom i renoviranjem prave dodatne sadržaje, jer je došlo vreme da se soba najbolje prodaje ako hotel ima nešto od sadržaja, gde je najbitniji spa. Manji objekti u nedostatku prostora za izgradnju spa, prave dogovor sa hotelima koji ga imaju i ponude gostima ako žele takvu vrstu usluge. Mali i srednji, u odnosu na velike, veoma uspešno rade pešačke ture i piknike tokom leta i mnogo su sadržajno bogatiji. Najbolje sadržaje u toku leta ima apart hotel „Kraljevi Čardaci“: pešačke ture uz vodiča nacionalnog parka, manastirske ture, igre na bazenu, škola kuvanja za muškarce, dnevna i večernja animacija dece, berba pečuraka, škola dojenja i još sličnih sadržaja.

Da bi svi objekti uspešno implementirali novine u sadržajima, nije potrebno i nije moguće menjati menadžment, koji je nosilac takvih procesa, mora se permanentno ulagati u kadrove preko raznih edukacija, seminara i sličnih aktivnosti.

U svemu su najbitniji kontakti sa okruženjem, razmena mišljenja i iskustava sa osobama iz iste struke. Poseta sajmovima u mnogome doprinose praćenju konkurencije i njenom analizom. Da bi bilo valjano odlučivanje oko uvođenja novih sadržaja, moraju postojati pravovremene informacije koje uz kvalitetan i obrazovan menadžment čine intelektualnu svojinu preduzeća. Dobro upakovan proizvod koji je marketinški pokriven i preko informacionih sistema dostupan kupcima, gde se vide svi sadržaji, preko kojih se dolazi i do novih gostiju, svaki hotel stvara čvršće odnose sa njima. „Customer Relationship Management – CRM“, tj. Upravljanje odnosima sa kupcima, predstavlja strategiju koja se koristi da bi se kupci bolje razumeli, shvatile njihove želje i potrebe¹⁶⁰ i na osnovu toga ponudili sadržaji. Jedini hoteli na turističkoj destinaciji Kopaonik su iz MK MR-a koji nude školu tenisa, školu jahanja i razne kampove. Kod pojedinih hotele u ponudi su bicikle za vožnju, a avantura parkovi sa veštačkim stenama za penjanje i zip line su sadržaji „Rtnja“. Paraglajding, streličarstvo i džip safari su sadržaji koji su u ponudi hotela „Grand“ i „Kraljevih Čardaka“. Kada se održavaju razni skupovi, u hotelima koji se bave kongresnim turizmom i tim bildinzima, hoteli „Grand“, „Angella“ i „Kraljevi Čardaci“, u osluškivanju potreba organizatora, uvek se realizuju i drugi sadržaji koje traže. Objavljivanjem postojećih sadržaja na sopstvenim sajtovima i na sajtu TO, kod gostiju se rađaju nove ideje i oni tako direktno utiču na obogaćivanje njihove ponude.

¹⁶⁰Čerović. S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. godina

7 UPRAVLJANJE I ORGANIZOVANOST TURISTIČKOM DESTINACIJOM KOPAONIK

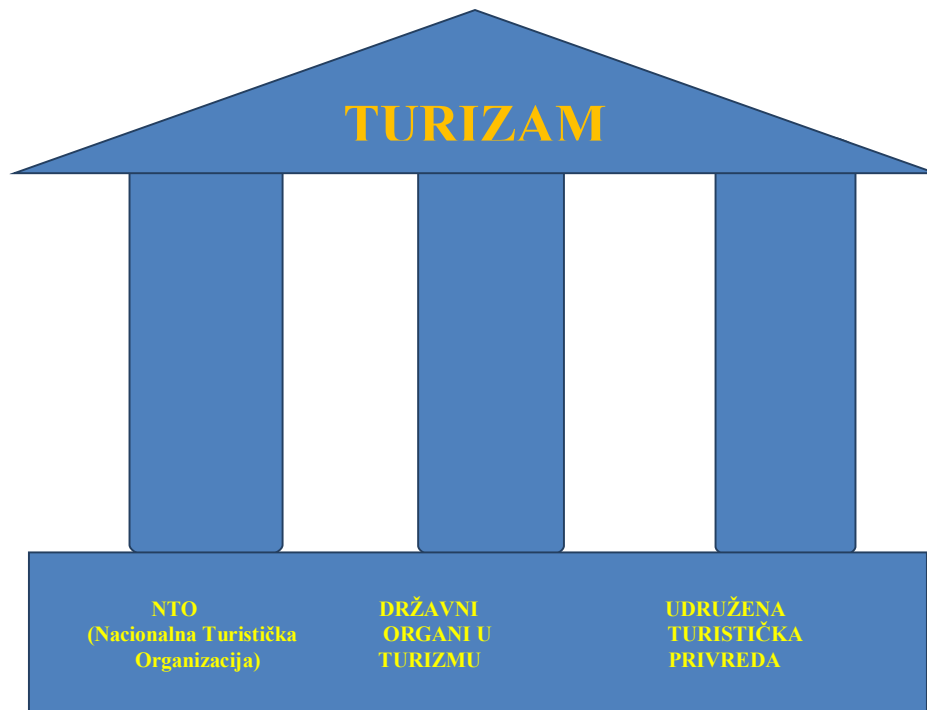
Firme ili preduzeća su otvoreni poslovni sistemi koji zavise od uzajamnih odnosa u okviru sredine, odnosno internog okruženja u kojem posluju. Kako bi bili sposobni za rast i razvoj u okviru sredine na kojoj egzistiraju, privredni subjekti moraju da uspostave sklad sa svim promenama u okruženju kako bi ih spremno dočekali¹⁶¹. Promene budu svojevrsna nova energija i pokretačka snaga za dalji razvoj pun novina i kreativnosti koje su zahtevne u smislu obogaćivanja ponude, komunikacije sa tržištima i prodaje proizvoda. Takve situacije se najlakše podnose prilagođavanjem novonastalim prilikama i planiranjem budućnosti. Preduzeća i kompanije na destinaciji imaju svojevrsni test u pomenutim situacijama koji se odnosi na analizu prethodne strategije razvoja. Tada se vidi koliko su prethodna predviđanja bila tačna i u kojoj se meri strategija razvoja ostvarila. Sve pomenuto se odnosi na subjekte destinacije, a o destinaciji kao celini se ne može govoriti iz već pomenutih razloga nepostojanja destinacijske menadžment organizacije, pa je organizovanost i upravljanje na njoj skoro pa neorganizovano. Svaku promenu najlakše dočekaju i sprovedu velika imena turističke destinacije Kopaonik, ulaganjem novčanih sredstava koja ne budu mala što je sistem veći, dok manji subjekti prođu povoljnije. Ako su potrebni novi proizvodi, prvo ih kreiraju veliki, prave cene, promocije i distributivne kanale, a ostali sačekaju da se posete njihovi sajtovi i po difoltu na web stranicama se nalaze i ostali objekti koji su na destinaciji. Na ovakav način se nezvanično dobija upravljajući tim destinacije sastavljen od najuspešnijih.

Primenom benčmarkinga od strane manje ekonomski jakih preduzeća izbegavaju se greške i smanjuje rizik u poslovanju. Postoji i jedna prednost velikog imena koja se odnosi na kontrolu inspekcijских organa, gde su u boljoj poziciji u odnosu na druge, jer se podrazumeva da veliki sistemi nemaju mogućnosti i potrebe da pogreše. Da bi se organizovalo i sprovelo upravljanje turističkom destinacijom Kopaonik, treba doneti na državnom nivou osnove za upravljanje uz prethodno analiziranje Srbije kao turističke destinacije. Kada bi postojao menadžment turističke destinacije, osnovna delatnost bi bila organizovanje i kontrola svih marketinških aktivnosti, a strateške odluke i glavno organizovanje i upravljanje bi išlo preko državnih organa. Kako god, država je neizbežna u kreiranju plana razvoja destinacije i sprovođenje svih marketing aktivnosti, a sve to sprovodi preko Nacionalnih turističkih organizacija, što je opšte prihvaćen pojam u svim zemljama sveta. Njihov osnovni zadatak je kreiranje i sprovođenje nacionalne turističke politike na nacionalnom nivou i prenošenje na niže nivoe¹⁶². Uloga države je bila od presudnog značaja za nastanak i razvoj turističke destinacije Kopaonik. Sve do 1979. godine, država se nije zanimala za Kopaonik u turističkom smislu, glavna interesovanja su bila zarad vojske i bezbednosti. Sve je krenulo 1980. godine, kada je započeta izgradnja modernog turističkog centra sa kompletnom infrastrukturom. Razvojni koncept je poveren „Generalexportu”, preduzeću za međunarodnu trgovinu i usluge, od izvođenja radova pa do gazdovanja. U to vreme državi je takav posao bio prioritetan i ozbiljno shvaćen, pa se ubrzo otvara turistička agencija Yugotours, preko koje ide kompletan plasman aranžmana i stvorenih proizvoda sa uslugama koje se pružaju.

¹⁶¹Popesku, J., Marketing u turizmu i hoelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013. godina

¹⁶²Bakić, O., Marketing menadžment turističke destinacije, Univerzitet „Educons“, Sremska Kamenica 2009. godina

Slika 17 Tri stuba turizma



Izvor: Bakić. O., Marketing menadžment turističke destinacije, Univerzitet „Educons“, Sremska Kamenica 2009.

Uopšteno gledano, postoje tri stuba (slika 18) koja su oslonci turizma, a među njima je i nacionalna turistička organizacija. Njen doprinos se ogleda u promotivnim aktivnostima destinacije preko promocijskog materijala, a tako doprinosi razvoju turističke ponude i što boljoj dostupnosti proizvoda posetiocima. Inicijator je što modernijeg poslovanja i reklamiranja destinacije na ciljnim tržištima. Prezentujući turističku destinaciju Kopaonik, daje se doprinos što boljoj slici države u svetu i pospešuje ulaganje u turizam.

7.1 Uloga i značaj TOS-a na nivou turističke destinacije Kopaonik

Izvedeno iz prethodnog izlaganja, stub razvoja turizma na destinaciji Kopaonik su državni organi, odnosno nacionalna turistička organizacija koja doprinosi važnosti i značajnosti njenom razvoju. Na ovaj način se država uključuje u razvoj i promociju turizma na destinaciji i daje pečat ozbiljnosti u načinu kreiranja proizvoda, njihovoj promociji i distribuciji. Osnovna uloga Turističke organizacije Srbije (TOS) je da sprovede do nižih nivoa kreiranu nacionalnu makro turističku politiku što se tiče razvoja turizma, jer je formirana kao javna služba. Od velike pomoći je bila pri istraživanju interesantnih tržišta, kao u 2015. godini, tržišta Rumunije, Makedonije i Crne Gore. Zahvaljujući TOS-u Kopaonik se kao turistička destinacija pojavio na sajmovima u Dubaiju, preko promocijskih materijala pojedinih objekata. Takva tržišta su potencijalna i uz njenu pomoc se vrši njihovo osvajanje. Na svim sajmovima i

manifestacijama gde prisustvuje Turistička organizacija Srbije, bude prisutna turistička destinacija Kopaonik, sa svojom ponudom i raspoloživim potencijalima. U vreme razvijanja turističkog centra, veliki doprinos je dat razvoju i uspostavljanju marketing aktivnosti i praćenju kompletne primene. Svoj doprinos daje i dovođenjem organizovanih grupa turističkih agencija u posetu destinaciji i pravljenje kontakata sa privrednim subjektima na njoj. Na takav način se dao veliki doprinos razvoju, povećanju imidža i direktnom prezentovanju ponude.

TOS je od najvećeg značaja bio posle 1999. godine, kada je imao veliku ulogu u ponovnom oživljavanju Kopaonika na svetskom turističkom tržištu. Poljuljani ugled Srbije u svetu se manifestovao i na turizam destinacije, ali je iskorišćena prilika da se neki procesi u promociji i prodaji proizvoda modernizuju i uspostave novi kanali prodaje i ujedno produbi saradnja sa druga dva stuba, državnim organima i udruženom turističkom privredom (slika 46). Kroz razne susrete i obuke mnogo se uradilo na inoviranju i edukaciji osoblja u turističkoj privredi, zbog uvođenja novih proizvoda i inovativnosti u procesu rada. Pomenuto je od posebnog značaja za manje objekte i preduzeća na destinaciji, a samim tim preko takvih subjekata, kojih ima mnogo više, doprinosi se jedinstvenoj ponudi i prepoznatljivom proizvodu, a sredstva za takve aktivnosti se obezbeđuju iz budžeta Republike Srbije. TOS je zaslužan za podizanje svesti o zaštiti i prezentaciji životne sredine i svih kulturno istorijskih spomenika na Kopaoniku, njihovoj aktuelizaciji baš u mesecima kada je slabija popunjenost, međusezone i leto. Jedno je sigurno, da prihvatanjem proizvoda koji bi se promovisao, istovremeno potvrđuje njegov kvalitet, a subjekti destinacije dobiju povratnu informaciju o njegovoj prodaji. Pored doprinosa dovođenju stranih gostiju tokom cele godine, uz to se uspelo u poboljšanju prilaznih puteva i njihovom boljem obeležavanju. Putna i turistička signalizacija gotovo da nije postojala, a i na samoj destinaciji je bilo slabo obeleženo. Deo oko manifestacija na Kopaoniku - Dani borovnice i Dani vrganja, nisu plod TOS-a, ali su uvršteni u kalendar manifestacija, tako da ko prati manifestacije u Srbiji može pronaći i njih.

7.2 Jugozapadna regija i DMO

Srbija je 2006. godine od strane vlade dobila strategiju razvoja do 2020. godine koja je u tom dokumentu definisala četiri turistička klastera:

- Vojvodina,
- Beograd,
- Jugozapadna Srbija i
- Jugoistočna Srbija.

Kopaonik kao turistička destinacija pripada jugozapadnom klasteru, zajedno sa Zlatiborom gde je i sedište. Po Porteru definicija klastera je: „geografski usmerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost“¹⁶³. Neki od razloga osnivanja klastera su, modernizacija poslovanja kroz međusobno povezivanje, povećanje destinacijske konkurentnosti, razmena informacija pri kreiranju proizvoda i brenda, privlačenje investitora, uvođenje novih tehnoloških rešenja i dr. Međutim, sve nabrojano nije zaživelo pa je ideja klastera napuštena 2016. godine donošenjem nove strategije razvoja turizma Srbije. Jugozapadnom klasteru su pripadali turistički centri Zlatibor I Kopaonik. Među njima nije postojala nikakva saradnja i jedino su imali zajedničko

¹⁶³Bakić. O., Marketing menadžment turističke destinacije, Univerzitet „Educons“, Sremska Kamenica 2009. godina

delatnost, geografski prostor i ništa više. Nekada su bili dve strane sveta i rivali, ali vremenom se situacija sredila i svako ima svoj proizvod i svoje posetioce. Zlatibor je destinacija koja ima tranzitni položaj i planina sa umerenijom klimom u odnosu na Kopaonik, pa tako ima i predispoziciju za celogodišnji rad, dok turistička destinacija Kopaonik ima oštriju klimu sa dosta kvalitetnog snega i na nju se namerno dolazi, a ne svraća. Jedina dodirna tačka je regionalna razvojna agencija (RRA) Zlatibor, koja vrši edukacije i prekvalifikovanje kadrova u ugostiteljstvu, dajući doprinos kvalitetnijoj usluzi i povećanju zaposlenosti stanovništva.

Ako se posmatrasa vrha države, koja je formirala TOS, za RRA se spravom može reći da predstavlja regionalnu turističku organizaciju (RTO), pošto druga ne postoji. Lokalne turističke organizacije (LTO) su formirane, ali nema destinacijske menadžment organizacija (DMO) za kojom postoji potreba. Njen glavni cilj bi bio koordinacija između TOS-a i turističke destinacije i sprovođenje svih strateških odluka koje se tiču razvoja turizma. Za potrebom njenog postojanja sve više potvrđuje globalizacija koja doprinosi bržem razvoju turizma u svetu, a epilog je stvaranje sve većih imena na turističkoj sceni. U neko dogledno vreme, turistička destinacija Kopaonik će morati svoju ponudu da bazira na jedinstvenom proizvodu sa zajedničkom promocijom i kanalima prodaje uz cenu koja će sve to pratiti. Nepostojanjem DMO svakim danom se potvrđuje da posledice mogu biti dugoročne. Njena preteča je bio TC Kopaonik, koji je osnovan 1980. godine i u svom sastavu imao ugostiteljske objekte, kompletno skijalište sa svim pratećim sadržajima i opremom, vodovod, heliodrome i svu infrastrukturu potrebnu za funkcionisanje. Na upravljačkom vrhu turističkog centra je bio direktor i u početku je bilo zamišljeno da je to osoba koja rukovodi planinom. Međutim i tada je bilo otpora u sprovođenju ideja i zajednički donešenih odluka. U interesu svih je bilo da se sredi poslovanje i ponuda subjekata na destinaciji koji su pružali usluge u turističkom centru i tada su udareni temelji zajedničkoj ponudi. Na samom početku nastanka turističkog centra sprovedeno je da svi objekti dobiju isti krovni pokrivač, šindru, tako da se dobila jedinstvena slika i prepoznatljivi izgled TC. U isto vreme, bilo je nekoliko usluga koje su bile jedinstvene za celu destinaciju, ski bus koji je povezivao hotel „Bačište“ i hotel „Srebrnac“, odnosno, dve tačke koje su bili na samim granicama TC, jedan objekat na zapadu, a drugi na istoku. Zatim, povezani hotelski aranžmani sa ski pasom, jedinstvena promocija ugostiteljskih objekata i skijališta, jedinstven proizvod u okviru aranžmana hotele i skijališta, održavanje putne infrastrukture u turističkom centru i još mnogo toga. Jednom rečju, potrebno je telo koje bi se bavilo menadžment organizacijom destinacije i koje bi je vodilo prema jasno definisanom cilju. Doprinos bi se ogledao i na brendiranju nekoliko proizvoda koji bi dali pečat destinaciji i mogli bi da se prodaju na sve više probirljivom turističkom tržištu, što bi doprinelo preko potrebnom jedinstvu preduzeća i kompanija na njoj. DMO bi svim subjektima na turističkoj destinaciji bila od velike koristi oko informacija koje se tiču novina u okviru zakonskih regulativa donešenih od strane državnih organa i njihovo implementiranje na terenu. Ranije je pomenuto da se možda kasni sa njenim formiranjem iz razloga neplanske gradnje i uzurpiranja životne sredine koje ostavljaju dugoročne posledice i nemogućnosti da se nešto ispravi u budućnosti. Nedostatak se ogleda i u delu obnove dotrajale infrastrukture koja potiče iz vremena početka formiranja turističkog centra, tačnije osamdesetih godina i koja je već u velikoj meri dotrajala. Krajem devedesetih godina, kada počinje kvalitativni i kvantitativni pad, a nastavlja se prvim privatizacijama, turistička destinacija Kopaonik postaje telo kojim niko ne upravlja i gde važi zakon jačeg. Neorganizovanost i učešće državne zajednice koja nema nekog velikog uticaja na bilo koji deo u razvoju, a o lokalnoj samoupravi nema mesta

pomenu, može se rešiti osnivanjem DMO. Značajna korist bi bila oko edukacije osoblja, jer je stručno osoblje veliki deficit i zbog toga je fluktuacija radne snage na zavidnom nivou, što se negativno odražava na stare lojalne posetioce. Njenim postojanjem bi se došlo do složenog turističkog sistema, koji bi ujedno bio i uređeni sistem, sa obavezom da ga svi činioци na destinaciji poštuju, jer bi bilo hijerarhije i proporcije u učešću, što se tiče odlučivanja.

7.3 Uloga i značaj lokalnih turističkih organizacija za turističku destinaciju Kopaonik

Posle regionalnih turističkih organizacija, za jednu destinaciju od velikog značaja i koristi su lokalne turističke organizacije. S'obzirom da Kopaonik sa svojom turističkom ponudom zauzima teritoriju dve opštine, Raška i Brus, tako ima i dve LTO – Turističko-sportsku Organizaciju (TSO) Raška i Turističku Organizaciju (TO) Brus. Najviše aktivnosti se sprovode preko TSO Raška, jer teritorija opštine Raška zahvata 2/3 prostora Kopaonika. TO Brus se uključuje oko organizovanja manifestacija Dani borovnice i Dani vrganja i aktivno prisustvovanje raznim sastancima koji se održavaju u opštinskoj kući.

TSO opštine Raška je 2004. godine nastala spajanjem, integracijom unazad, turističke organizacije i sportske organizacije opštine Raška. Prva zajednička aktivnost njenim nastankom je bila organizacija za učešće na sajmu turizma u Beogradu, gde su bili uključeni svi hoteli na Kopaoniku, a takve aktivnosti su nastavljene i za sajam u Novom Sadu. Od velikog značaja je veza sa regionalnom razvojnom agencijom sa Zlatibora preko koje je i uz njenu pomoć realizovano nekoliko značajnih projekata bitnih za destinaciju. Najznačajnija je do sada bila promocija turističke destinacije Kopaonik na rumunskom tržištu u 2015. godini, koja se ogledala kroz posete sajmovima, elektronsko reklamiranje, reklame na bilbordima i ostalo. U isto vreme slične aktivnosti su se sprovodile u Crnoj Gori i Makedoniji, a efekat se ogledao u povećanju broja posetilaca iz ovih emitivnih centara za 26%, tačnije iz Rumunije je bilo povećanje 32%¹⁶⁴. Poslednjih godina postoje razne inicijative od strane TSO Raška oko integracije i partnerstva destinacije i lokalnog stanovništva, tako da se svaka manifestacija, događaj i poneki seminar upotpuni sa učešćem folklora okolnih mesta, Jošanička Banja, Baljevac, Raška i Brus. Na ovaj način se lokalna zajednica integriše i daje svoj doprinos razvoju turizma na Kopaoniku, a TSO pomaže boljem razumevanju stanovništva i posetilaca. Od velike koristi je izdavanje brošura koje promovišu opštinu Raška sa neizostavnim detaljima turističke destinacije Kopaonik i povezivanje lokalne samouprave sa privrednim subjektima Kopaonika, čineći obostrane aktivnosti razumljivim i prihvatljivim. Ujedno je dobro da postoji, iz razloga što je mnogo lakše da se donesu i usvoje razne odluke koje se tiču daljeg razvoja turizma. Ako se zna da turistička destinacija nema jedinstveno rukovodstvo, onda se spravom može reći da je TSO Raška preteča DMO.

Njena je zasluga postavljanje turističke signalizacije, koje nije bilo do pre dve godine, uređenje parkinga, podizanje ekološke svesti i organizovanje šetnji sa lokalnom organizacijom „Zeleni putokazi“, i brojne edukativne tribine koje se odnose na razvoj turizma Kopaonika. Takođe, pomenuta organizacija je bila zvaničan domaćin brojnim delegacijama turističkih predstavnika i pravi promoter destinacijskog turizma, bez davanja akcenta na bilo koje preduzeće ili kompaniju na planini.

¹⁶⁴Izvor: TSO Raška, 2017. godina

Kadrovski ojačana, sa velikom željom za uspehom, 2015. godine se organizuje sajt Love Kopaonik koji se može pratiti na Facebook-u i Instagramu. Na sajtu se mogu svi privrednici na Kopaoniku reklamirati besplatno, objavljivati svoje akcije, davati servisne informacije bitne gostima, vršiti promociju svojih proizvoda, postavljati svoje slike i sve štopomisle da će

Slika 18 Zaštitni znak TSO Raška na sajtu



Izvor: www.lovekopaonik.com; Love Kopaonik

doprineti unapređenju turizma destinacije. Kao lokalna turistička organizacija, u mnogo slučajeva izlazi iz tog okvira i bude nepristrasna i mirotvorac između lokalne administracije i davalaca usluga na destinaciji. Neretko se desi obostrano nerazumevanje, ali je dobro da je sve to zarad istog cilja, unapređenje turističke ponude. Pri poseti sajmovima, ugostiteljski objekti koji iz nekog razloga ne odu, uvek mogu da dostave svoj propagandni materijal koji će se deliti i biti prezentovan.

Turistička organizacija opštine Brus ima manju ulogu u kreiranju razvoja turizma na Kopaoniku. Jedan od razloga je mala teritorija destinacije koja pripada pomenutoj opštini. Na njoj se nalaze trenutno tri ugostiteljska objekta:

- hotel „Srebrnac“, koji je bio nekada vlasništvo „Genex-a“, a potom menjao nekoliko vlasnika. Objekat je sagrađen 1983. godine, baš zbog ravnoteže između dve opštine, Raške i Brusa. Na nepovoljnom je mestu, u blizini prevoja Jaram (1790mm), koji zna da bude u toku zimskih meseci često zavejan.
- apartmani „Sveti Simeon“i
- ski bife „Jaram“.

Što se tiče obadve turističke manifestacije na Kopaoniku, Dani borovnice i Dani vrganja, TO Brus uzima puno učešće u organizaciji i sponzorstvu i dovodi kulturnoumetničko društvo iz svog kraja i time pokazuje da postoji dobra saradnja sa TSO Raška i interes za razvojem turizma.

7.4 Sistemi podrške pri upravljanju turističkom destinacijom Kopaonik

Postoji nekoliko sistema podrške koji su bitni za menadžment turističke destinacije:

- turistički informacioni sistemi,
- sistem planiranja,

- sistem procene i
- uloga državnih organa u turizmu.

Razvoj turizma podrazumeva i razvoj navedenih sistema podrške iz razloga brze razmene informacija i informacionih tehnologija¹⁶⁵.

Modernizacija procesa rada i promene na tržištu turizma od kreiranja proizvoda, njegove promocije pa sve do distribucije prema kupcima, nisu zaobišle ni turističku destinaciju Kopaonik. Problem je nepostojanje jedinstvenog tela koje bi rukovalo samom destinacijom, tako da svaki činilac na destinaciji radi za sebe. U mnogo boljoj poziciji su preduzeća i kompanije koje raspolažu sa novčanim sredstvima i mogu da priušte sebi moderan način rada. Ima i nešto što je zajedničko svim privrednim činiocima, a to je način praćenja poslovanja i evidentiranja usluga, niko više ne unosi podatke ručno, već korišćenjem raznih informacionih sistema. Realno, tu postoji raslojavanje, pa velika imena sa velikim raspoloživim sredstvima koriste Fidelio, Micros, MC i SAP, dok ostali koriste manje plaćene softverske programe. Razlozi su skupe licence, nadogradnje i njihovo održavanje, mada pružaju brojne mogućnosti i direktno utiču na pozicioniranje preduzeća na tržištu. Mnogo je lakše i brže sagledavanje internog i eksternog okruženja, distribucija proizvoda na makro nivou, samo po sebi povlači i kvalitetan marketing i mnogo toga što doprinosi povećanju vrednosti brenda. MK MR je trenutno najbolje pozicionirana kompanija na turističkoj destinaciji Kopaonik i između ostalog mnogo su doprineli skupi informacioni sistemi uz konstantnu nadogradnju, primenjeni i u marketingu. Stalna briga oko kvalitetne primene programa i neprestanog planiranja koje se odnosi na što veći stepen iskorišćenosti, je odgovor stalnim promenama na tržištu. Sistem planiranja se takođe odnosi na velika imena, u ovom slučaju svi prate MK MR i JP „Skijališta Srbije“, čekajući šta će se isplanirati za predstojeću godinu, sezonu ili period, da bi planirali i kreirali svoje aktivnosti.

Pravi primer je privatizacija objekata ICG-a od strane MK Group, gde se odmah pristupilo uvođenju novih informacionih sistema, a tek posle godinu dana se krenulo u kompletno renoviranje i adaptaciju objekata pošto se detaljno planiralo kako da se veoma zahtevan posao obavi na vreme. Trenutno je takva situacija sa objektima „Putnika“ koji su privatizovani i koji odmah po završetku sezone počinju da se sređuju. Planovi, projekti i sva potrebna dokumentacija su spremni za početak radova. Uz moderno kompjutersko poslovanje i pomenute aktivnosti svako preduzeća na ovakav način odgovara konkurenciji, na mikro i makro nivou. Od velikog značaja su u prethodnim poglavljima pomenute TOS, DMO i LTO, jer mnoštvo informacija ide preko njih u oba smera, što potpomaže konkurentnosti proizvoda. Svi na turističkoj destinaciji Kopaonik, od najvećih pa do vlasnika jednog apartmana koriste internet za svoju promociju, reklamu i prodaju proizvoda. Preko mreže za prenos podataka ostvaruje se dvosmerna komunikacija sa posetiocima, pri čemu se vrše rezervacije i plaćanje usluga. Svi objekti na destinaciji imaju razvijenu svoju rezervacionu i prodajnu mrežu, koja se ne može izgraditi tako brzo.

Sistem planiranja kao sistem podrške, se oslanja na informacione sisteme koje razvijaju preduzeća za sebe. Na taj način se analiziraju prethodni periodi i predviđa budućnost, što mnogo doprinosi boljem poslovanju. Ne može se reći da su se planski podelile ciljne grupe po objektima na destinaciji, ali svaki od njih ima svoje posetioce i na osnovu toga planira sezone i poslovnu godinu. Isto se odnosi i na broj gostiju shodno kapacitetu koji poseduje ugostiteljski objekat, tako da ne retko pojedini manji

¹⁶⁵Bakić. O., Marketing menadžment turističke destinacije, Univerzitet „Educons“, Sremska Kamenica 2009. godina

se udružuju da bi odradili neki po broju veći posao. Na taj način se planiraju i troškovi i izvodi kalkulacija o dužini rada objekta van udarne zimske sezone. Ovde se preklapa procena kao sistem podrške. Veći deo objekata ne radi tokom cele godine, a manji broj radi: hotel „Grand“, JAT-ovi apartmani, jedan od konaka u „Sunčanim Vrhovima“, odmaralište „Srebrna lisica“, „Kraljevi Čardaci“, „Milnari“ i nekoliko manjih objekata. Nije dobro za samu destinaciju iz razloga njenog razvoja i pozicioniranja kao letnje turističke destinacije, jer nema kontinuiteta u pružanju usluga.

Državni organi, u gore pomenutom, trenutno nemaju nikakvog uticaja i najviše podrške stiže preko TOS-a i LTO. Od velikog značaja je razumevanje od strane sektora za kategorizaciju objekata koji je deo turističke inspekcije, u delu primedbi od strane privrednika, a koje se odnose na uslove kategorizacije. U kratkom vremenu se sagleda primedba i ako se utvrdi osnova njenog postojanja, pravilnik o kategorisanju se u tom delu menja. Naime, 2012. godine je obavezujući elemenat za nivo četiri zvezdice bila klima u sobama i apartmanima objekata, ali je realno postojao problem njenog funkcionisanja na niskim zimskim temperaturama. Pravilnik je u kratkom roku zamenjen i sada je propisana obaveza njihovog postojanja do 1200 mnm. Razumevanje države u delu zakonske regulative je od ogromnog značaja. Neke državne institucije, poput policije na turističkoj destinaciji, su se stavile u službu turizma, tako da su mere koje se izriču na planini, mnogo tolerantnije i blaže nego u njihovom redovnom radu. Na taj način se preko stranih posetilaca šalje pozitivna slika o Srbiji u svet. Još jedan od doprinosa države se odnosi na organizaciju brojnih seminara i study tura, gde je prilika da se svi činioци destinacije, ugostitelji, skijalište i Nacionalni park, pokažu u punom svetlu sa svim svojim atributima. Samo zajedničkom akcijom uz dobro planiranje i procenu preko savremenih informacionih sistema, može se doći do boljih rezultata i cilja koji je zacrtan.

7.5 Interesi donosilaca odluka i propisa u turizmu turističke destinacije Kopaonik

Kopaonik, s'obzirom da je sada poznata turistička destinacija sa steknutim imenom, je interesantan kako državi tako i lokalnoj samoupravi. Tu se pojavljuje i Nacionalni park sa svojom obavezom da štiti prirodu i brine o ekologiji. Nije retka pojava da se prepliću i ukrštaju odluke, nadležnosti i odgovornosti. Neretko se dese komične situacije oko nekog problema, ali sve u svemu na kraju bude sve rešeno u interesu turizma i posetilaca. Država vidi svoju šansu u promociji i uvođenju reda u preraspodeli lokacija za gradnju novih objekata, tako da svojim lokacijskim i građevinskim dozvolama ume da napravi probleme koji će ostati nasledstvo za budućnost. Lokalna samouprava vidi sebe kao gazdu prostora pa sa svojim dozvolama za adaptacije i renoviranja, koje su u njenoj nadležnosti, doprinese uvećanju problema. Nacionalni park Kopaonik vidi sebe kao, najbitnijeg činioца i svemu se odupire što smatra da narušava zaštitu životne sredine i teritoriju o kojoj brine. Međutim, svi imaju svoje budžete, koje svake godine povećavaju, od ugostiteljskih objekata pa do Nacionalnog parka, ostvarujući ih preko povećavanja broja noćenja.

Država ima široka ovlašćenja u delu donošenja odluka kako će izgledati područje turističke destinacije Kopaonik, imajući za cilj povećanje prihoda, veći broj radnih mesta, a sve to da se sprovede bez značajnog povećanja cena usluga. Raznim subvencijama i odlukama doprinosi tome, što je dokaz u zimskoj sezoni 2015/2016. godinu kada je zimski školski raspust podeljen na dva dela i popunjen prazan prostor u februaru. Do te zimske sezone velika tražnja za kapacitetima je bila u prvoj polovini januara, da bi se sada obadva termina raspusta popunila, što je doprinelo uvećanju

prihoda. Značajna mera Vlade Republike Srbije je i davanje vaučera i podsticanje turističke potrošnje na teritoriji Srbije. U tome se ogleda interes donosilaca odluka koje se tiču turističke destinacije Kopaonik za daljim ulaganjem u modernizaciju i osvremenjivanje poslovanja, što se pospešuje i olakšava donošenjem propisa i odluka. Značaj se vidi kroz ulaganja u promociju turizma, objekte za smeštaj i ishranu posetilaca, infrastrukturu i pomoć davaocima usluga oko razumevanja odluka i propisa i sprovođenja nacionalne strategije za razvoj turizma. S'obzirom na mesto Kopaonika u turizmu Srbije, koji utiče na BDP, u interesu svih je da se donesu što bolji propisi i odluke koji će dati pravac budućeg razvoja turizma na destinaciji. U tome preduzeća koja privređuju na Kopaoniku i van njega, treba da vide svoju šansu za usvršavanjem kadrova i ulaganje u svoje poslovanje. Kroz aktivnost donosilaca odluka i propisa doprinosi se i imidžu kako destinacije, tako i države Srbija.

Jedan od interesa je bilo donošenje Plana detaljne regulacije za područje Kopaonika, koji je donešen juna 2014. godine, sa osnovnim ciljem da se izvrši presek postojećeg stanja i definiše put daljeg razvoja uz brojne olakšice investitorima i postojećim činiocima. Zakonodavac je proširio granice plana čime je omogućeno planiranje novih sadržaja i pristup tih sadržaja sistemu staza i žičara¹⁶⁶. Planom je predviđeno proširenje smeštajnih kapaciteta, što će uticati na povećanje rentabilnosti skijališta, a samim tim donosilac plana je predvideo izgradnje garaža, objekte sa sportskim sadržajima, infrastrukturu i ostalo što će doprineti većem komoditetu posetilaca. Zbog planskog razvoja, predviđene su parcelacije parcela za upotrebu objekata koji bi se izgradili, da bi što bolje funkcionisali, a destinacija bi dobila na modernosti i glamuru i tako bi Kopaonik sustigao svetske turističke destinacije. Donosilac plana bi ostvario cilj njegovog donošenja poboljšanjem postojećeg stanja infrastrukture, saobraćajne mreže i turističko rekreativne infrastrukture. Saobraćajna mreža (primarna - državni put; sekundarna – ulice; novoplanirane ulice, garaže;) sa sva tri nabrojana elementa, omogućiće normalno dvosmerno kretanje u svim delovima obrađenog prostora.

Međuti, zakonodavac kao donosilac odluka i propisa, ne pitajući nikoga iz lokalne samouprave, Nacionalni Park Kopaonik takođe, donosi odluku i daje lokacijsku dozvolu, a potom i građevinsku investitorima, koji se ne pojavljuju pri izvođenju radova, za izgradnju mini hidroelektrana i to u srcu Kopaonika. Svi apeli da je to teritorija Nacionalnog Parka Kopaonik nisu urodili plodom. Iz ovoga se vidi da budućnost turističke destinaciji može biti ugrožen i planirana mrestilišta pastrmke potočare koja bi bilakorišćena za poribljavanje reka i rečica na teritoriji Kopaonika. Plan je bio da se ponudi kontrolisani ulov uz nadzor Nacionalnog Parka sa upoznavanjem ihtiofaune na teritoriji planine. Ovo je jedan primer nemarnosti države ili neodgovornosti prema nečemu što je ona uspostavila daleke 1980. godine jasno definišući zone zaštita sa kategorijama. Glad za energijom uzima svoj danak.

Ministarstvo Turizma i telekomunikacija je 2010. godine donelo pravilnik o kategorisanju objekata, gde je u jednom delu postojao kao obavezujući elemenat klima u svakoj sobi. Posle iskustvenog obrazloženja da to nije realno da postoji i radi na -25°C, posavetovali su da se napiše zahtev za izmenu tog člana. Tako je i urađeno, pa se na osnovu aneksa pravilnika o kategorizaciji ugostiteljskih objekata uvela promena i klime su postale obavezni elemenat za objekte koji su do 1200 mnv¹⁶⁷. Dobra je odluka lokalne samouprave kao njenog donosioca da se izgradi gondola iz Vikend naselja do Centra, kao i sportski centar gde bi se mogli pripremati i fudbaleri jer im nadmorska visina iznad 1400 mnv ne pogoduje. Sve nabrojano što je planirano, donosioci odluka i

¹⁶⁶Podaci preuzeti iz Plana detaljne regulacije za Kopaonik Suvo Rudište, Jun 2014. godine

¹⁶⁷Podaci: Autor akter situacije

propisa koji će sigurno povećati prihode od turizma, svoj interes vide u stvaranju povoljne klime za nove, a i stare investitore.

7.6 Uticaj turizma na zaposlenost stanovništva

Turizam kao privredna grana jedne zemlje ima direktne i indirektne uticaje na njenu privredu. Pored njih postoje i indukovani efekti koji zajedno sa indirektnim efektima čine sekundarnu grupuefekata koji vrše uticaj na privredu.

Uticaj **direktnih efekata** se vrši preko ekonomskih aktivnosti subjekata u turizmu koji su u direktnom dodiru sa potrošačima u turizmu, gde spadaju hoteli, putničke agencije, kompanije koje obavljaju razne vidove prevoza turista i drugi.

Indirektni efekti se odnose na saradnju turizma sa sporednim delatnostima kao što je proizvodnja i distribucija raznih poljoprivrednih proizvoda, pružanje usluga čišćenja po objektima za prijem gostiju, reklamiranje, uvođenje savremene IT opreme i ostalo.

Indukovani efekti nastaju pojavom troškova koji su nastali direktnim i indirektnim efektima koji imaju uticaj na turizam kao privrednu granu¹⁶⁸.

Na osnovu gore navedenog, direktan uticaj turizma se ogleda kroz:

1. Uticaj na zaposlenost stanovništva,
2. Uticaj na razvoj turističke delatnosti privrede,
3. Uticaj na platni bilans zemlje,
4. Uticaj na BDP,
5. Uticaj na investicije,
6. Uticaj na brži razvoj nedovoljno razvijenih zemalja i područja¹⁶⁹.

Preslikano na turističku destinaciju Kopaonik, koja je bitan činilac na turističkoj mapi Srbije, turizam i na njoj ima značajnu ulogu u zapošljavanju stanovništva. Povećanjem broja dolazaka i noćenja turista, a samim tim i povećanjem potrošnje, otvara se prostor za potrebom zapošljavanja radne snage u turističkoj delatnosti, a i delatnostima koje su direktno i indirektno vezane za nju.

Tabela 38 Registrovana zaposlenost, po delatnostima, 2000.-2018. – godišnji prosek

Godina	Usluge ishrane i smeštaja	Smeštaj	Hrana i piće
2000	67369	18696	48673
2001	69404	18291	51113
2002	70241	17434	52807
2003	67188	15718	51470
2004	67569	15037	52532
2005	70620	15560	55060
2006	70586	14873	55713
2007	70669	15188	55481
2008	67715	14338	53377
2009	64142	12917	51225
2010	55862	11610	44252

¹⁶⁸Unković S., Zečević B. – Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet Beograd, 2008., 2013.

¹⁶⁹Unković S., Zečević B. – Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet Beograd, Centar za izdavačku delatnost, 2008.

2011	54008	11500	42508
2012	54701	11340	43361
2013	55308	10727	44581
2014	54772	10140	44632
2015	63830	10983	52847
2016	67902	12546	55356
2017	71744	14222	57522
2018	78487	15492	62995

Izvor: Republički zavod za statistiku, Zaposlenost i zarade, Registrovana zaposlenost, 2019.

Od 2000. – 2010. godine, broj zaposlenih u delatnosti usluga smeštaja i ishrane, odnosno u objektima koji su direktno vezani za turizam, je prelazio 60 000. Pad nastaje od 2010. godine, i javlja se u vreme prvih ozbiljnih privatizacija u turizmu. Racionalizacijom poslovanja i povećanjem rentabilnosti, deo radnika je uz otpremnine napuštao firme. Starosna granica je pomerenjena i mahom su ostali da rade mlađi. U 2015. godini broj ponovo premašuje 60.000 zaposlenih, što je rezultat otvaranja novih objekata, a 2017. prelazi 70.000 angažovanih u sektoru usluga smeštaja i ishrane. Prateći tabelu 43, da se zaključiti da je oko četiri puta više zaposlenih u delu pripreme i usluživanja hrane i pića, a samim tim se nameće zaključak da je mnogo više objekata sa takvom uslugom nego ponudom smeštaja. Na Kopaoniku je ista situacija i sa privatizacijama koje su sprovedene od 2008. godine, broj radnika je smanjen za 760, da bi u toku 2015. bilo više za 1.380 zaposlenih u odnosu na 2008.

Na Kopaoniku trenutno radi oko 8.500 zaposlenih¹⁷⁰, uz trend rasta narednih godina. Trenutno se grade 4 veća objekta koje će uposliti oko 400 izvršilaca. U 2016. godini u planu je izrada gondole iz Vikenda naselja i izgradnja sportskog centra od strane opštine Raška na 6 hektara površine, tako da će i tu biti prostora za dodatna mesta. Po planu detaljne regulacije za područje centra Kopaonika, a u pripremi je i PDR za Vikend naselje, stvoriće se prostor za još radnih mesta.

Ako se posmatra koliko turizam na turističkoj destinaciji doprinosi indirektnom zapošljavanju u delatnostima koje su u njegovoj službi, broj je mnogo veći. Mnoga zanimanja i delatnosti su pokrenuta, a da toga ne bi bilo bez njegovog razvoja. Turizam je taj koji i na Kopaoniku pomaže da se veliki broj mladih iz Srbije zaposli i ostvari izvor egzistencije, a ujedno u mogućnosti je zaposlenja različitih struka i zanimanja. Svi objekti, gosti i zaposleni, a u pojedinim objektima i novac, na turističkoj destinaciji su osigurani, tako brojne osiguravajuće kuće su prisutne i ostvaruju profit od njih. Postoji jedna negativna strana turizma na Kopaoniku, koja nije toliko izražena, ali je deo problema cele zemlje, a odnosi se na zapošljavanje stranace. Gledajući kako su plaćeni, obično više nego domaća radna snaga, oni svoju zaradu iznose iz Srbije u stranoj valuti, pa je to odliv deviza iz zemlje. Turistička destinacija Kopaonik, sa objektima na njoj, je uključivanjem u program vlade za vaučere – letovanje, zimovanje, pomogla smanjenju odliva deviza iz zemlje.

Da nije bilo Kopaonika, prilazni putevi nebi bili u dobrom stanju kao sada, a posebno u zimskom periodu kada se održavaju i kada treba i kada ne treba. Veliki značaj je u delu privlačenja investitora i podizanja usluga na viši nivo. Poznata imena se pojavljuju kao vlasnici i investitori što garantuje Kopaoniku, a i Srbiji, bolji imidž u svetu, a jedan od dokaza je održavanje „Srpskog Davosa“ u martu mesecu kada je kongres ekonomista. Svoj interes ima i firma Dopelmajer (Doppelmyr) iz Austrije, koja je izvodila radove

¹⁷⁰Podaci prikupljeni na turističkoj destinaciji od strane autora

na modernizaciji skijališta ma Kopaoniku i to je pomoglo kvalitetnijoj usluzi, a samim tim i većoj potrošnji.

Turizam na Kopaoniku pomaže državi, ali tada nije na strani lokalnog stanovništva, sezonskim podizanjem cena, kako u objektima tako i u trgovinama, pijacama, a primer sa terena gde se selo Šipačina našlo već u Vikend naselju, govori o toj negativnoj strani, jer su takse i porezi na imovinu u ovoj zoni veći nego u mestima u podnožju, jer pripadaju ekstra zoni.

7.7 Analiza dolazaka i noćenja

Turistički proizvodi koji su prioritetni Srbiji su: glavni administrativni centri (Beograd i Novi Sad), planinske destinacije (Kopaonik, Zlatibor, Tara, Divčibare), banje i klimatska lečilišta (Vrnjačka Banja, Sokobanja, Niška Banja, Banja Koviljača, itd.) i događaji (Exit, Guča). Više od milion noćenja ostvaruje samo Beograd, a zatim slede Kopaonik, Sokobanja, Vrnjačka Banja i Zlatibor¹⁷¹. Turistička destinacija Kopaonik, na osnovu podataka republičkog zavoda za statistiku koji se odnosi na deo noćenja turista, daje veliki doprinos u smislu naplate boravišne takse, poreza i povećanju imidža države.

Tabela 39 Dolasci turista po regionima 2012.-2018. godine

God	REPUBLIKA SRBIJA			Beogr adski region	Region Vojvo dine	Region Šumadije I Zapadne Srbije			Region Južne i Istočne Srbije
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupn o	Ukupn o	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupn o
2012	2079643	1269676	809967	660674	296360	768903	631763	137140	353706
2013	2192435	1270667	921768	718943	347138	791545	641707	149838	334809
2014	2192268	1163536	1028732	753742	371490	737507	571638	165869	329529
2015	2437165	1304944	1132221	807607	413332	854448	667498	186950	361778
2016	2753591	1472165	1281426	913150	176087	996565	777881	218684	397384
2017	3085866	1588693	1497173	1035205	496625	1086264	835074	251190	467772
2018	3430522	1720008	1710514	1160582	538472	1184051	890187	293864	547417

Izvor: Republički zavod za statistiku¹⁷²

Najveći procenat dolazaka i noćenja ostvaren je Beogradu i tu je najveća koncentracija smeštajnih objekata, jer svaki četvrti kategorisani objekat, ima ih 85, svaka treća smeštajna jedinica, ima ih 6.005, i skoro svaki treći ležaj, ukupno 8.715, se nalazi u Beogradu. Beogradski region i region Vojvodine prednjače u kvalitativnoj strukturi i imaju veće standarde, dok je stanje po ostalim regionima raynoliko i uglavnom su takvi objekti po već poznatim turističkim destinacijama: Kopaonik, Zlatibor, Stara

¹⁷¹Horwath Consulting Zagreb, Master plan za turističku destinaciju Kopaonik, Zagreb, 2009. godine

¹⁷²Podaci:Republički zavod za statistiku<http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=452>

Planina, Vrnjačka Banja i druge¹⁷³. Beogradski region od 2017. godine beleži dolaske preko milion turista, tačnije 1.035.205, a naredne godine 1.160.582. Slično je sa dolascima u region Šumadije i Zapadne Srbije – region kome pripada turistička destinacija Kopaonik i gotovo da su identični po broju dolazaka.

Tabela 40 Ostvarena noćenja turista po regionima 2012.-2018. godine

God	REPUBLIKA SRBIJA			Beogr adski region	Regio n Vojsko vine	Region Šumadije i Zapadne Srbije			Region Južne i Istočn e Srbije
	Ukupno	Domaći	Strani			Ukupno	Ukupno	Ukupno	
2012	6484702	4688485	1796217	1431384	758981	2978903	2568791	410112	1315434
2013	6567460	4579067	1988393	1489801	928606	3042876	2613333	429543	1106177
2014	6086275	3925221	2161054	1535341	929604	2625382	2177877	447505	995948
2015	6651852	4242172	2409680	1686017	994314	2904523	2402765	501758	1066998
2016	7533739	4794741	2738998	1867150	1123923	3414123	2825256	5888671	1128543
2017	8325144	5150017	3175127	2190474	1159845	3664283	3005592	658691	1310542
2018	9336103	5678235	3657868	2480516	1314968	3926783	3183718	743065	1613836

Izvor: Republički zavod za statistiku¹⁷⁴

Posmatrano od 2012. godine, najveći udeo u broju noćenja u Republici Srbiji je imao Region Šumadije i Zapadne Srbije sa trendom rasta u 2012. i 2013. godini, da bi efekat poplava koji je zadesio Srbiju u 2014. godini bio izražen padom i u ukupnom broju dolazaka i u ukupnom broju noćenja turista. Pad se osetio na nivou cele Srbije, a takođe ista pojava je i u svim regionima. Što se tiče stranih gostiju u toj godini se beleži dalji rast, a mi polako postajemo nacija koja može da sluša preporuke Vlade Republike Srbije, što se vidi u padu broja dolazaka i noćenja domaćih turista. Od 2015. godine ponovo kreće rast dolazaka i noćenja turista po regionim, a to se odražava i na ukupan broj posetilaca u Srbiji. Trend rasta se nastavlja tako da ukupan broj noćenja u Srbiji 2018. prelazi devet miliona, tačnije ostvareno je 9.336.103 noćenja. Od tog broja 42% noćenja je ostvareno u Regionu Šumadije i Zapadne Srbije, odnosno 3.926.783. Po podacima Republičkog zavoda za statistiku, ukupan broj dolaska stranaca u 2015. godini je bio 1.132.221, a najveći broj je bio iz:

- Bosne i Hercegovine 87.000, Bugarske 70.891, Crne Gore 70.861 (skoro podudaranje sa Bugarskom), Hrvatske 65.886 i slično sa Slovenijom 65.754
- Gosti iz zemalja Evropske Unije, najviši broj dolazaka je bio iz Bugarske 70.891, Nemačke 60.886, Rumunije 44.225, Italije 44.314, Grčke 43.869

¹⁷³Podaci Republičkog zavoda za statistiku, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016.-2025., Beograd, Decembar 2015. godine

¹⁷⁴Podaci: Republički zavod za statistiku

<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=452>

- Iz zemalja van EU Turska je dala najviše turista 64.191, Rusa je bilo 41.623, a Švajcarska i Lihtenštajn 20.149
- Iz zemalja van Evrope, Kina kao svetska turistička velesila, čiji su stanovnici preplavili svet i imaju najveću potrošnju među svim turistima u svetu, je učestvovala sa 14.238, što čini rast od 44,8% u odnosu na 2014. godinu. Ovo je tržište koje je u ekspanziji i treba peduzimati mere za što veći broj turista. Još uvek je mali broj ovih turista koji posete planinska turistička mesta. Iz SAD je bilo 32.111 što čini 22,4% rasta u odnosu na 2014. godinu¹⁷⁵.

Strani turisti su ostvarili 1.710.514u 2018. godini, što je za 578.320 dolazaka više, a najviše ih je bilo iz:

- Bosne i Hercegovine 121.384, Kine 102.351, Bugarske 99.527, Turske 97.084, Hrvatske 93.953 itd.
- Posmatrajući zemlje EU najviše dolazaka je bilo iz Bugarske 99.527, Hrvatske 93.953, Nemačke 88.959, Slovenije 86.897, Rumunije 76.779 itd.
- Posmatrano van evropskog kontinenta najveći broj dolazaka su ostvarili turisti iz Kine sa 102.351 dolaskom i kinesko tržište je i dalje u ekspanziji.

Zahvaljujući novim merama Vlade Republike Srbije, koje se odnose na bonuse koji će se isplaćivati za svakog stranog gosta koji se dovede u Srbiju, treba očekivati još veći njihov broj. Najveći bonusi su za dovedene turiste iz Kine i USA i kreću se do 50€ po dovedenom gostu preko turističke agencije.

Tabela 41 Broj dolazaka turista na turističkoj destinaciji Kopaonik 2015.-2018. godine

Godina	Domaći	Strani	UKUPNO
2015	87 453	14 745	102 198
2016	97 571	20 371	117 942
2017	107 417	23 761	131 178
2018	105 760	26 320	132 080

Izvor: Republički zavod za statistiku – TSO Raška

Praćenjem tabele sa dolascima gostiju na destinaciji Kopaonik vidi se trend rasta, pa je u 2017. godini ostvaren rast u odnosu na prethodnu godinu u visini 11% domaćih i 11,6% stranih turista. Pokazatelji za 2018/2017., što se tiče dolazaka domaćih gostiju, beleži se pad od 2%, a rast za 11% stranih. U ukupnom broju više je bilo dolazaka u 2018. godini za 902 gosta.

Tabela 42 Ostvarena noćenja turista na turističkoj destinaciji Kopaonik 2015.-2018. godine

Godina	Domaći	Strani	UKUPNO
2015	362 945	64 438	427 383
2016	406 778	88 975	495 753
2017	445 971	15 261	550 962
2018	423 999	111 595	535 594

Izvor: Republički zavod za statistiku – TSO Raška

¹⁷⁵ Podaci Republičkog zavoda za statistiku, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016.-2025., Beograd, Decembar 2015. godine

Porast broja noćenja domaćih turista u 2017. godini u odnosu na 2016. godinu iznosi 10%, a noćenja stranih turista u istom periodu iznosi 18%.

Od ukupnog broja stranih turista, najveći broj noćenja ostvarili su turisti iz Rumunije – 21% (22.083), zatim turisti iz Crne Gore – 19,9% (20.908), Rusije – 10% (10.526), Makedonije – 8,8% (8998), Bosne i Hercegovine – 7,4% (7740), Madjarske – 4% (4.194).

U 2018. godini u odnosu na prethodnu 2017., došlo je do pada broja noćenja domaćih gostiju za 5%, a rast u broju noćenja kod stranih za 6%. U ukupnom broju ostvarenih noćenja to je pad za 2,8%.

Tabela 43 Naplaćena boravišna taksa – turistička destinacija Kopaonik

Godina	Iznos (din)
2016	32.219.965
2017	37.225.265
2018	34.154.385

Izvor: TSO Raška

8 TRŽIŠNO POZICIONIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK

Česte promene na turbulentnom turističkom tržištu uslovljavaju konstantno unapređenje kvaliteta pružanja usluge na turistističkoj destinaciji Kopaonik. Sve probirljiviji i sofisticiraniji turisti znaju šta traže i sve su manje spremni da prihvate osrednje proizvode, a takođe i da traže zadovoljenje ako nisu zadovoljni davaocem usluge. Da bi destinacija bila konkurentna u odnosu na svoje rivale, treba postaviti i usvojiti strategiju razvoja sa osnovnim ciljem podizanja kvaliteta, koja bi se stalno primanjivala, ali nepostojanje DMO pomenuto je teško izvodljivo. Razjedinjeno delovanje na destinaciji i ne toliko izraženo partnerstvo privrednih subjekata, ipak ostvareni rezultati su dobri i svake godine pozicioniranje na domaćem i stranom turističkom tržištu je sve bolje. Mnogo je bolje održavati i unapređivati kvalitet nego korigovati cene kroz popuste, jer se na taj način stvara konkurentna prednost i održivost destinacije na osnovu kvaliteta. Da bi se što bolje tržišno pozicionirala, potrebno je izvršiti detaljnu analizu eksternog i internog okruženja turističke destinacije Kopaonik imajući u vidu specifičnost da se nalazi na teritoriji nacionalnog parka. To je jedna od komparativnih prednosti, a posebno u sadašnje vreme i vremenima koja nastupaju, jer je ekološka svest kod ljudi na sve većem nivou.

Proces pozicioniranja turističke destinacije Kopaonik se odvija kroz planiranje strategije u tri koraka. Prvo se generišu alternative, odnosno moguće strategije. Od svih potencijalnih predloga u drugom koraku se izdvaja najbolji, najčešće primenom metode eliminacije ili upoređenja dobrih i loših strana svake alternative. Treći korak, odnosi se na detaljnu operacionalizaciju marketing miksa. Sinergetsko delovanje svih instrumenata marketinga stvara imidž destinacije¹⁷⁶. Današnja pozicija destinacije se temelji na osnovama iz osmdestih godina kada se počeo razvijati moderan turistički centar pod nadzorom "Generalexporta" – Geneks, kompanija koja je dobila poverenje vlade tadašnje SFRJ. Dobrom analizom eksternih i internih tržišta koja bi bila potencijalni emitivni centri, uz generisanje alternative i mogućih strategija, pristupilo se drugoj fazi eliminacije pojedinih tržišta, koja su u kasnijem periodu razvoja našla svoje mesto u strategiji razvoja. Cilj je bio da se u samom početku razvoja turističkog centra pojavi na biranim tržištima na kojima bi uspeh bio zagarantovan. Tako je i "Yugotours" kao najjači turoperator sa naših prostora, razvio prodajnu mrežu po celom svetu i baš na svim kontinentima. Dosledno i školski su sprovedeni instrumenti marketing miksa – proizvod, cena, promocija i distribucija, što je bio treći korak pozicioniranja kroz planiranje strategije razvoja. Implementacija pomenute strategije pozicioniranja je odrađena pripremom i edukacijom zaposlenih, što je imperativ, zbog sprovođenja svega planiranog. Veoma pametno je odrađeno odabiranje kadrova, jer kao i danas, nije bilo dovoljno školovanog i raznovrsnog osoblja koje bi bilo sposobno da odgovori izazovu zvanom savremeni razvoj Kopaonika. Po procenama oko 2/3 kadrova je bilo iz gradova koji su bili, a i danas jesu, emitivni centri turističke destinacije, Beograda i Novog Sada. Ostatak je bio iz okolnih opština, Raška i Brus, pa se moralo raditi na njihovom osposobljavanju i edukaciji u tadašnjoj Jugoslaviji i inostranstvu. Geneks je u to vreme u svom sastavu imao hotel "Intercontinental", pa su se tu pripremali i obučavali kadrovi iz ugostiteljstva i hotelijerstva, pekari su slati na obuku u Francusku, osoblje iz skijališta i ski servisa u Sloveniju i Austriju i po još drugim gradovima i zemljama. I tada je rađena SWOT analiza u okviru

¹⁷⁶Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

kompanije "Generalexport", da bi naredna bila urađena od strane Horwat Consultig-a iz Zagreba tek 25.09.2009. godine u okviru Master plana za turističku destinaciju Kopaonik, čiji je naručilac bilo Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije¹⁷⁷. Urađena je interna analiza – snage i slabosti i eksterna – mogućnosti i opasnosti.

8.1 Upravljanje turističkom destinacijom Kopaonik

Na osnovu napred pomenutih analiza pristupa se procesu upravljanja turističkom destinacijom što podrazumeva donošenje strategijskih, organizacionih i operativnih odluka uz procenu održivog broja turista potrebnog za funkcionisanje i unapređenje same destinacije. Upravljanje destinacijom zahteva ozbiljan pristup sa stručnim vođstvom i u saradnji sa svim prisutnim činiocima na njoj, raznim aktivnostima doprinesu što boljoj ponudi i proizvodima. Nažalost, turistička destinacija je bez jedinstvenog tela koje bi bilo nosilac razvoja turizma na njoj, tako da je nejedinstvo u donošenju odluka, formiranju proizvoda, njihovoj promociji i distribuciji, vidno izraženo. Oko prvog mesta na destinaciji se bore javna preduzeća i privatni sektori, polažući pravo i jedni i drugi argumentujući svako svoje stavove. Javna preduzeća, "Skijališta Srbije", pa "Nacionalni park Kopaonik", smatraju da su gazde na destinaciji zato što ih je osnovala država i predstavljaju njenu svojinu, dok argumenti privatnih kompanija, poput MK Mountaim Resort-a, su ti da oni donose nove trendove u organizaciji i poslovanju istovremeno osvajajući nova tržišta. Najveći rivali su JP "Skijališta Srbije" i hotelska preduzeća, obostrano zaboravljajući da je uvek postojala i dalje postoji uzročnopsledična veza između njih. Ako u zimskim mesecima hoteli ne budu na vreme otvoreni da prime goste, nikakve koristi od dobro sređenih staza i obratno. Još jedan subjekt se pojavljuje na destinaciji, ne preterano aktivno, opština Raška preko svoje turističke organizacije, ali sa malim uspehom. Njene najveće aktivnosti se odnose na ubiranje finansijskih sredstava u vidu boravišne takse, raznih poreskih razreza, taksi i naplate parkinga na mestima koja nisu adekvatno uređena i daleko od toga privedena nameni. Jedan od razloga nepostojanja javnih garaža leži u opisanom nejedinstvu privrednih subjekata, a lokalna samouprava, ako bilo koja inicijativa ne odgovara i protumači se kao mešanje u lokalne stvari, koristi potporu u zakonskim aktima i bar uspori proces ako ne zaustavi. Zato je veoma nezgodno analizirati deo oko upravljanja turističkom destinacijom Kopaonik. Nepostojanje „vođe“ se vidi i kod infrastrukture u svakom segmentu i delu, vodovod, kanalizacija, snabdevanje električnom energijom, uzurpiranje kišne kanalizacije otpadnim vodama i fekalijama, gradnja koje se na neki način kasnije legalizuje uz prethodno odrađivanje zapisnika oko stanja na terenu uz razne zabrane koje služe za zvanično pokriće pred zakonom, a epilog bude usklađivanje PDR-a i sve na kraju bude legalno.

Turistička destinacija Kopaonik zajedno sa Zlatiborom pripada jugozapadnom klasteru i dobra strana je da se rodila inicijativa kod Regionalne Razvojne Agencije „Zlatibor“, podržana od strane ambasade Švajcarske, stvaranje Destinacijske Menadžment Organizacije (DMO) na Kopaoniku. Doprinos bi bio nemerljiv u budućnosti i po tome bi mlađa pokoljenja pamtila prošla vremena, jer bi se na taj način uveo red i bio jasno zacrtan put razvoja i donela obavezujuća strategija razvoja. Tek tada bi se moglo pričati o održivom razvoju turističke destinacije Kopaonik, mestu i ulozi nacionalnog parka u organizacionoj šemi, zadacima i obavezama lokalnih samouprava i sprovođenje zakona o ubiranju boravišne takse i obaveze naplatioca da vrati zakonski procenat tamo gde je naplaćena. Do 2012. godine obaveza lokalne samouprave je bila

¹⁷⁷Horwath Consulting Zagreb, Master plan za turističku destinaciju Kopaonik, Zagreb, 2009.

da vrati sredstva u visini do 40%, a posle toga do današnjih dana iznosi 70% od ubranih sredstava, koje niko ne primenjuje i ne kontroliše.

Oko ukupne organizacije upravljanja morala bi da se uključi država zbog sprovođenja zakonske regulative koja se odnosi na lokalnu samoupravu i privatne investitore koji bi morali da poštuju odluke i propise DMO. Tek tada bi se stvorila čvrsta veza između svih činilaca destinacije koja se tiče ponude i stvaranja jedinstvenog proizvoda, njegove promocije i prodaje, koji bi bio ispunjen kompleksnom ponudom što bi zadovoljilo potrebe posetioca. Preko je potrebno da postoji usklađen razvoj i usklađeno upravljanje turističkom destinacijom, gde bi se stvarali paket aranžmani koji bi podrazumevali prevoz, smeštaj, ishranu, ski pas (u zimskim mesecima), zabavu, izlete i povratak kući. Dakle, neophodan je usklađen razvoj i usklađeno strategijsko upravljanje celom destinacijom¹⁷⁸.

Već je napomenuto da ne postoji jedinstveno upravljanje turističkom destinacijom Kopaonik i ono se svodi na strategijsko planiranje razvoja svakog preduzeća za sebe, bez mogućnosti da se uskladjuje sa destinacijskim strategijskim planom. Epilog je da se u hotelijerskom sektoru stvorio lider, koji je od uvek bio nametnut od strane države, Geneks sa svojim objektima, a kasnije kupovinom imovine pomenutog preduzeća to je postala MK Grupa. Svi objekti destinacije su čekali i pratili njihove korake u svemu: nivelaciju cena, proizvode, vreme objavljivanja početka prodaje posebno zimskih aranžmana i drugih aktivnosti. Pozitivno je, kada je nezvanično izabran lider destinacije započeo renoviranje i adaptaciju kupljenih objekata, prosto naterao ostale činioce na njoj da podižu nivo svojih usluga i krenu u njihovu modernizaciju. Međutim, vremena koja su pred destinacijom, obećavaju sve više objekata koji se grade iz temelja za nivo od pet zvezdica. Prednost je na njihovoj strani ako se prati bar jedan segment, a to je kvadratura soba, što je objektima koje poseduje MK "Mountain resort" ograničavajući faktor. I u tom delu se nalazi rešenje u vidu spajanja soba, tako da se od tri prave dve, što je slučaj sa hotelom „Grand“, ali ako se prati druga strana koja se odnosi na bezbednost i čvrstinu objekata koji su građeni za slučaj zemljotresa za 9°Rihtera, to je u velikoj meri narušeno iz razloga sečenja nosećih zidova jer je čvrstina objekta dovedena u pitanje. Sagledavanjem poslovne politike MK MR-a i napomenom da je od 406 apartmana koji su bili u sklopu Konaka, prodate sve smeštajna jedinica, a takođe i deo soba u hotelu „Grand“, onda budućnost predviđe smenu na vrhu liderstva destinacije. Veoma će teško biti uskladiti sve vlasnike apartmana koji imaju potpunu autonomiju oko rentiranja i namene, a bankarska garancija koja je bila data prilikom privatizacije Geneksovih objekata uz obavezu kategorije nivoa četiri zvezdice, teško da će se ispoštovati. Masovniji seminari ili kongresi će se teže organizovati zbog nemogućnosti smeštaja „pod jednim krovom“, što je jedna od negativnih posledica privatizacije ovog kompleksa. Prodajom "Konaka" koji su bili simbol turističkog centra, doći će do urušavanja destinacije.

Eventualnim formiranjem DMO, turistička destinacija Kopaonik bi bila, na nekom uslovno rečeno, novom početku. Prvo će morati da se usklade odnosi svih činilaca destinacije i da se donese pravilnik po kome bi se radilo, jednom rečju, da se uredi stanje, kako bi zaživela faza „turističkog menadžmenta“. Tako bi turizam bio osnovni nosilac privrednog razvoja destinacije i kompletnog okruženja, mada je i sada, ali ne u punoj meri. Kroz pozicioniranje turističkog menadžmenta, izvržila bi se procena ciljnih tržišta kako bi se izabrala prava i uredila postojeća, planirala strategija razvoja po kojoj bi destinacija dostigla željenu poziciju na njima i primenila zacrtana strategija. Rezultat bi bio jedinstvo u aktivnostima na destinaciji i svako preduzeće bi

¹⁷⁸Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. st. 201

imalo svoju ulogu u okviru nje. Početak razvoja turističkog centra je bio oslonjen na jedno preduzeće, koje je bilo nosilac razvoja, u današnje vreme naslednik Geneksa je postala MK Grupa. DMO ne bi bila ta koja bi prepustila da neko u njeno ime rukovodi destinacijom, već bi to išlo preko nje. Glavna obaveza privrednih činilaca bi bila velika fleksibilnost u međusobnim odnosima i usklađivanje strategije razvoja.

8.2 Prilagodljivost i organizovanost turističke destinacije Kopaonik na promenu tražnje

Na sveukupnu organizaciju jedne turističke destinacije ili njenih delova veoma veliki uticaj imaju diversifikacija tržišta i generalno turizma, potom internacionalizacija poslovanja i ubrzani razvoj informatike¹⁷⁹. Prvi se prilagođavaju delovi, svaki za sebe, praveći zajedničku sliku i odgovarajući postavljenim izazovima. Preduzeće koje ima više sredstava na raspolaganju, brže će se prilagoditi i odgovoriti izazovima i spremno dočekati promene. U većini slučajeva na destinaciji, vrh svakog preduzeća se snažno angažuje u donošenju strategije razvoja, njenom sprovođenju i kontroli dostignutog. U manje slučajeva je to prepušteno organizacionim jedinicama koje same prate i kontrolišu sprovođenje usvojene strategije razvoja. Najupečatljivije prilagođavanje je od strane skijališta kada padne rani sneg. Nekada sa dobrim snegom krajem novembra staze se nisu pripremale, bar nekoliko njih, da bi se udovoljilo skijašima i inaksirali prvi promet, već se čekao zvaničan početak zimske sezone polovinom decembra. Sada je situacija drugačija, odmah se reaguje i kreće u pripremu. Pozitivna je i reakcija oko cene ski pasa u takvim situacijama, a i brže se odlučuje oko davanja popusta kada su slabije interesantni periodi u toku zime.

Mnogo je teže bilo da se odluči o davanju popusta, jer se mora sastati upravni odbor i dok se prođu sve procedure koje su više usporavale nego brinule o posetiocima destinacije, aktuelan period prođe. Ovo je pravi primer centralizovanog upravljanja i donošenja odluka. Nedostatak snega je bio svojevrsan test za skijalište, tako se odmah pristupilo veštačkom osnežavanju. Još jedan pozitivan primer brze reakcije JP "Skijališta Srbije" na tražnju, je razvijanje letnjih sadržaja i njihova prodaja u saradnji sa hotelima, što je doprinelo atraktivnosti destinacije i njenom pozicioniranju na tržištima. U poslednje tri godine izgrađeno je: bob na šinama, zip line, tubing, mountbike staza, adventure park, trim staze, nabavljene su bicikle za rentu i osposobljene su korpe na žičari Pančićev vrh za kačenje bicikli. Marketing menadžment turističke destinacije, potencira dva osnovna faktora, adaptabilnost i međuzavisnost svih elemenata¹⁸⁰.

Zaključak se sam nameće, i bez postojanja jedinstvenog tela koje bi trebalo da rukovodi turističkom destinacijom Kopaonik, svaki subjekat na njoj se prilagođava i organizuje da odgovori na promenu tražnje. Hoteli su počeli da spoznaju potrebu da imaju u svojim objektima bazene i spa, a manji - bar deo toga, jer takav sadržaj nije više luksuz već obaveza koja se mora imati da bi se soba prodala. Nepojmljivo ja da postoji objekat koji nema besplatan WIFI sa dobrim protokom i brzim internetom, a TV ne treba ni spominjati, a kamoli pisati u opisu ponude. Prava revolucija se desila u ugostiteljskoj ponudi, sve je manje banketa, a sve više brze usluge. Razlog je promena u ponašanju, zahtevima i navici gostiju, pa tako je sve manje onih koji znaju kakva je banket usluga, bonton i protokolarni obrok. U svemu do sada pomenutom reorganizaciju i prilagođavanje je doživelo i osoblje kroz edukacije i obuke u pružanju usluga i rukovanju savremenim sredstvima rada. Domaćinstvo je postalo

¹⁷⁹Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

¹⁸⁰Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

savremenisektor koji nije kao nekada samo održavanje higijene u sobama i javnim prostorima. Danas svaka sobarica mora da poznaje visoku tehnolosku opremu ugrađenu po sobama, spratovima, hodnicima, toaletima, restoranima i drugim prostorima. U dovoljnoj meri obrazovne zahteve, što se tiče kadrova nije ispratila prosveta, tako da i danas nema nijedne obrazovne ustanove koja školuje učenike za profil sobarice. Jedino je HORES prepoznao potrebu za takvim zanimanjima pa je uz pomoć švajcarske i nemačke vlade nekoliko godina unazad započeo edukaciju i prekvalifikaciju osoblja uz davanje sertifikata za sobaricu. Težnja je da preraste u akademiju preko koje bi se dobijale diplome o stečenom obrazovanju, kroz više prakse, a manje teorije, kao vid dualnog obrazovanja.

Trenutni lider destinacije MK Mountain Resort, u samom startu je pokušao da odgovori na promene na tržištu, možda na pogrešan način, brzom smenom generacija. Od 206 preuzeta radnika ICG-a, 112 je dobilo otpremnine preko socijalnog programa, što je imalo negativnog odjeka kod starih gostiju ili gostiju povratnika koji su prisutni na destinaciji dvadesetak godina. Podmlađivanjem ekipe dosta se izgubilo na kvalitetu usluge, a kompenzovano je velikim ulaganjima u enterijer, opremu i sadržaje. Česta konstatacija autora rada: „Džaba zlato na zidu, podu i plafonu, ako ljudi nisu zlatni“, sve više ima primenu u vremenu kada su gotovo svi investitori van struke i oseća se potreba za kvalitetnim i školovanim kadrom. Iskusnih je sve manje u procesu obuke i edukacija, a modernih sve više. Istina je da se hotel zove i na moru, i na planini i u gradu, ali način rada i pristup organizaciji su tri strane sveta. Poznavanje prilika na destinaciji: društveno-socijalnih, ekonomskih, prirodnih i odnosa između privrednih subjekata je plod iskustva pa stručnosti.

Na osnovu svega navedenog destinacija nema strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom, pa je samim tim teže se organizovati i prilagoditi promenama. Stiče se utisak da se sve radi sa zakašnjenjem, kada se desi promena tada se reaguje, pre ne. Jedan od problema je liderstvo destinacije u Srbiji što se tiče planinskog turizma, posebno zimskog, tako da sve novine prvo stignu na Kopaonik. Jedna od situacija gde se destinacija prilagođava tražnji je povećanje kapaciteta, što je i PDR-om predviđeno, ali klimatske promene imaju uticaja i na ovoj planini, pa u budućnosti može doći do problema i skupog održavanja objekata, staza i instalacija. Nije poznato da je neko na destinaciji odradio predviđanja koja bi se odnosila na promene na tržištu u budućnosti i da se shodno tome donese strategija budućeg razvoja koja bi bila zasnovana na dogoročnim trendovima tražnje. Oscilacije se dešavaju, kraće – u vremenu sezona, zimska i letnja, i u većini slučajeva budu uzrokovane od strane vremenskih uslova, tako da tražnja pada ili raste. Dovoljno snega za skijanje i nove padavine uz niske temperature povećavaju interesovanje i prodaju aranžmana, dok rast temperature i otapanje snega smanjuju tražnju. U toku letnjih sezona visoke temperature u emitivnim centrima doprinesu pojačanom interesovanju za odmorom na destinaciji uz prijatne temperature vazduha. Predviđanje rasta privrede, praćenjem statističkih izveštaja i predviđanja Vlade Republike Srbije, pomažu u strateškom planiranju međusezona i razvijanju sadržaja potrebnih za realizaciju seminara i drugih stručnih skupova.

Sve pomenuto treba predvideti i uraditi pre tražnje, unapred, a kada dođe do realizacije donešene strategije jedino se može na licu mesta odraditi po potrebi operativne promene strategije, radi što boljeg zadovoljstva posetilaca. Kako postoji uzročno-posledična veza između skijališta i hotela, o kojoj je bilo reči, tako postoji i interakcija između davalaca usluga i primalaca, gde su zahtevi gostiju imperativ, a taktičke operativne odluke su zbog toga brojne.

8.3 Budućnost upravljanja turističkom destinacijom Kopaonik

Trenutni prirodni i antropogeni resursi na Kopaoniku pružaju sansu za stvaranje različitih ponuda turističkih proizvoda tokom cele godine. Turistička destinacija Kopaonik, unekoliko poslednjih decenija je lider među planinskim destinacijama Srbije i ujedno, to je najpoznatiji srpski planinski ski centar. Nažalost, destinacija je delila sudbinu države u vreme uvedenih međunarodnih sankcija i Kopaonik se nije razvijao u skladu sa međunarodnim standardima i trendovima, što se odrazilo na konkurentnost na međunarodnom turističkom tržištu. S obzirom da je Kopaonik prepoznat kao “područje izuzetno povoljnih prirodnih karakteristika za razvoj turizma”, uz povoljne klimatske karakteristike, konfiguraciju terena i svojom nadmorskom visinom, ima sve preduslove za razvoj kvalitetnog proizvoda u vidu skijanja i drugih alternativnih zimskih proizvoda.

Još od 1935. godine počeo je razvoj Kopaonika uz konstantno povećanje kapaciteta i ponude. Sve do 1979. godine više je bio interesantan prirodnjacima nego skijašima, da bi posle zemljotresa u toj godini koji je pogodio područje Kopaonika, epicenter je bio u selu Djerekare kod Brusa, doživeo svoj razvoj. Tadašnja vlada SR Srbije je pokrenula razvoj savremenog turističkog centra na ovoj planini (slika 20.), poverivši sve delatnosti i poslove Generalexportu. Od tada je Kopaonik usmeren na razvoj turizma kao vodeće privredne grane u regiji. Uvođenjem sankcija i stagnacijom industrije u njegovom okruženju, turizam je postao jedina delatnost gde se stanovništvo zapošljavalo i bio izražen efekat komplementarnosti. Poljoprivreda je našla mesto sa svim svojim granama u turizmu. Rastom i modernizacijom turističkog centra, rasla je i poljoprivreda. Sve zahtevniji i probirljiviji gosti doveli su do toga da su morali da se usvoje novi načini proizvodnje i nove vrste poljoprivrednih proizvoda. Kako poljoprivreda, tako i druge privredne delatnosti, našle su svoje mesto sa svim svojim inovacijama na turističkoj destinaciji Kopaonik.

Slika 19 Planirani izgled Turističkog centra Kopaonik, 1980. godina¹⁸¹



Izvor: JP Skijališta Srbije, Ski centar „Kopaonik“, 2017.

¹⁸¹Plan sa slike 20, nije realizovan do kraja, Konaci nikada nisu postali kako su zamišljeni, veštačka jezera koja su planirana još uvek nisu izgrađena po planu, veliki parking pored Konaka je umesto manjih koji se vide na slici, a ni pored Cluba A nikada nije izgrađen još jedan takav kompleks. Pored planiranih veštačkih jezera bili su izgrađeni teniski tereni, koji su kasnije promenili namenu i postali košarkaški tereni zbog potreba košarkaškog kampa „YUBAC“, da bi bili uklonjeni 2010. godine izgradnjom doline sportova od strane JP Skijališta Srbije. Planirani sportski tereni pored hotela „Grand“ i uz stazu „Karaman Greben“ nikada nisu ni izgrađeni.

Treće doba Kopaonika, kada postaje u pravom smislu reči turistička destinacija, počinje privatizacijom ugostiteljskih objekata i to je za dalji razvoj planine od velikog značaja. Društvena svojina koja je postala kočnica budućeg modernog razvoja, ustupa mesto preduzetničkoj inicijativi i interesima domaćih i stranih investitora. U ovakvim pozitivnim pomacima ima problema, a odnose se na saradnju “Nacionalnog Parka Kopaonik” i nosioca razvoja turizma na destinaciji. Kopaonik ide u budućnost u kojoj će to biti još više izraženo, a rezultat će biti sprovođenje inicijative iz vremena Olivera Dulića, bivšeg ministra u Vladi Republike Srbije zaduženog za životnu sredinu i prostorno planiranje, koja se odnosi na izuzimanje dela “Nacionalnog Parka Kopaonik” koji se nalazi u strogom centru turističke destinacije. To je prostor na potezu od hotela Putnik pa do Pajinog Presla, odnosno deo gde su skoncentrisani objekti za smeštaj i usluživanje hrane i pića. U tom delu je priroda izgubila bitku sa investitorima i turizmom. Tu je ključ sukoba interesa i nedefinisano upravljanje zaštitom životne sredine i razvojem turizma. U prilog pomenutom ide i činjenica da se grade MHE (mini hidroelektrane) u srcu nacionalnog parka, narušavajući sve u prirodi, sa dalekosežnim posledicama.

Nagli razvoj turističke destinacije je doveo do divlje i neplanske gradnje, što će se morati rešavati u budućnosti. Neadekvatno i neefikasno sprovođenje zakonske i podzakonske regulative uz neprimenjivanje postojećih planova, iako je 2014. godine donešen nov Plan detaljne regulacije, doneće u budućnosti brojne probleme oko kategorizacije objekata, upotrebnih dozvola, nemogućnosti stvaranja jedinstvenog brenda i planske izrade infrastrukture. Sva neplanska gradnja može uticati na stvaranje jedinstvenog brenda i podizanja kvaliteta usluga na viši nivo. Kopaoniku predstoji ozbiljno ulaganje u postojeću infrastrukturu: vodovod, kanalizacija, snabdevanje električnom energijom, postojeće sisteme grejanja i infrastrukturu koja je direktno podređena turistima, posebno u letnjem period.

Staze i žičare su trenutno na zavidnom nivo, iako kapacitet žičara premašuje kapacitet staza. Uz realizaciju plana izgradnje gondola koje su planirane: Čajetinska česma, Jošanička Banja i Brzeće, dobilo bi se na kvalitetu i smanjenju gužve u samom centru destinacije. Neophodnost su i potreba garaže za parkiranje automobila i njihovom planiranom izgradnjom bi se uveo red i smanjila gužva, a prostori koje su do sada zauzimali automobili bili bi iskorišćeni za veći komoditet posetilaca. Generalno ovo je sistemski problem čijim će rešavanjem u budućnosti destinacija dobiti na značaju i približiti se evropskim ski-centrima. Isto se odnosi i na prilazne puteve koji su u lošem stanju i koji su u planu adaptacije i već povoljnu poziciju Kopaonika učine još povoljnijom.

Svi hotelijeri na Kopaoniku bi želeli da imaju dobru popunjenost i posle udarnih meseci u zimskoj, a i posle par meseci u letnjoj sezoni, tako da je jedino rešenje razvoj MICE industrije na prostorima destinacije. Posebno mesto bi zauzeo kongresni turizam, koji doprinosi boljoj vanpansionskoj potrošnji, prodaji poljoprivrednih proizvoda i boljem upoznavanju teritorije same destinacije kao i teritorije Nacionalnog parka. Međusezone bi uticale na statistički rezultat koji bi se odnosio na dužinu boravka gostiju, jer ove kategorije gostiju mahom budu vikendom, što utiče na dužinu boravka. Turisti koji dolaze iz inostranstva, kojih svake godine ima sve više, dolaziće na duži vremenski period, povećaće dužinu boravka. Kopaonik će iskoristiti svoju povoljnu poziciju i spremno dočekati dobro platežne goste. Svedoci smo da svake godine raste BDP Srbije i povećava se standard stanovništva tako da će se odraziti na broj noćenja i potrošnju turista. Eventualnim ulaskom Srbije u Evropsku uniju i sa već prihvaćenim EU standardima, uz prirodne vrednosti i pokrenut moderni razvoj,

Kopaonik može biti bez konkurencije na Balkanu sa dobrim rastom što se tiče broja turista.

Jedna od prognoza je da lokalna samouprava neće imati snage i stručnih kadrova da sprovede svoj deo obaveza, a tiče se infrastrukture, povraćaja sredstava koja se ubiraju na Kopaoniku, tako će hoteli morati mnogo toga rešavati sami kao i do sada.

Izgradnjom gondola iz Jošaničke Banje, Vikend naselja i Brzeća, težište će se spustiti niže prema Vikend naselju gde je u planu da se izgradi sportski centar sa fudbalskim terenima, kojih nije bilo na Kopaoniku, jer nadmorska visina Kopaonika ne utiče povoljno na fudbalere.

Dovršetak izgradnje započetih hotela i privlačenje stranih investitora za izgradnju novih još modernijih, u budućnosti će se uspostaviti još viši standardi u hotelskoj (teška srca da se izgovori) industriji. Sve pomenuto, mora da prati permanentno ulaganje u kadrove i to posebno u ljude koji su sa teritorije turističke destinacije, a i u prateće delatnosti koje su sekundarne i u službi turizma. Potreba je, a i pametno da se iskoristi prednost postojanja turističke destinacije na prostoru Nacionalnog parka i sve to implementirati u kvalitetniju i potpuniju ponudu.

Ukratko, Kopaonik očekuje budućnost puna izazova uz permanentno ulaganje i brigu o gostima, uz osećaj da su svi dobrodošli i veoma bitni. S'obzirom na složenost turizma kao delatnosti i kompleksnosti u vidu ponude, potrebno je uskladiti strategiju razvoja i politike razvoja od strane lokalne samouprave, gde treba izbeći razlike u viđenju razvoja destinacije u budućnosti.

Zbog problema koji su počeli da se javljaju privatizacijom geneksovih objekata, usled nesprenosti opštine Raška, rodila se ideja formiranja opštine Kopaonik, koja bi obuhvatala centar Kopaonika sa vikend naseljem, Jošaničku Banju i Brzeće. Ideja se rodila u MK MR-u kao posledica mnoštva problema koje lokalna samouprava nije imala volje, snage i stručnosti da reši i bilo je to u afektu. Nije to prvi put da se pominje takva opcija, a gledajući po privrednoj delatnosti prirodno je da tako i bude. Sva ubrana sredstva po raznim osnovama bi bila na računu novoformirane opštine i direktno bi bila vraćena tamo gde su i naplaćena. Slučaj njihovog povraćaja po zakonski propisanoj stopi nije još uvek zabeležen, a pitanje se uvek postavljalo i nikada nije dobijen odgovor. Ovo je jedan od mogućih budućih načina upravljanja turističkom destinacijom Kopaonik i realno je moguć. Opština bi imala mnogo više mogućnosti i zakonske potpore oko rešavanja mnogo problema koji bi iskršli, dok bi eventualnim formiranjem DMO spektar delovanja u okviru ovlašćenja bio manji. Veoma brzo bi se rešio status ambulante i apoteka na Kopaoniku, a jedan od problema bi bio broj stanovnika i odabir lokalnog kadra koji bi bio potreban za rukovođenje.

Destinacijska menadžment organizacija bi bila drugi vid budućeg upravljanja destinacijom i realno je da bude formirana prva. Njen delokrug rada se nikako ne bi preklapao i sukobljavao sa ingerencijama „novoformirane“ opštine Kopaonik. Bila bi sastavljena od destinacijskih kadrova, što je veoma bitno zbog poznavanja prilika i potreba na njoj, sa jednim od ciljeva koji bi se odnosio na kordinaciju između TOS-a i turističke destinacije i sprovođenje svih strateških odluka koje se tiču razvoja turizma. Za potrebom njenog postojanja sve više potvrđuje globalizacija koja doprinosi bržem razvoju turizma u svetu, a epilog je stvaranje sve većih imena na turističkoj sceni. U neko dogledno vreme, turistička destinacija Kopaonik će morati svoju ponudu da bazira na jedinstvenom proizvodu sa zajedničkom promocijom i kanalima prodaje uz cenu koja će sve to pratiti. Nepostojanjem DMO svakim danom se potvrđuje da posledice mogu biti dugoročne. Međutim, u početku treba očekivati otpor u sprovođenju ideja i zajednički donešenih odluka, jer je trenutno na snazi liderstvo jačeg po uložnim sredstvima, što ne mora da znači da su sredstva pravilno uložena.

Zato trenutno stanje liči na anarhiju, jer svaki subjekat misli da je najbolje to što radi, tako:

- opština Raška kontroliše prostore za parking i sve pomoćne prostore zatvara koji dobro dođu u toku zimskih meseci kada je potrebno svako mesto, a istovremeno ne rešava problem, već postojeći čini još većim.
- Opština Brus je 2017. godine izdala 18 građevinskih dozvola za ugostiteljske objekte, po vrhovima na svojoj teritoriji, privremenog karaktera na 99 godina,
- Nacionalni park je 16. oktobra 2017. godine počeo sprovođenje uredbe Vlade Republike Srbije koja se odnosi na naplatu ulaska na teritoriju parka, uz obećanje da će se ubrana sredstva usmeriti u pravcu promocije i razvoja turizma. Već u maju 2019. godine su korigovane cene na gore, tako da je najjeftinija karta za ulazak 300,00 dinara za motocikliste, a bila je 150,00 dinara¹⁸².
- Lider među hotelijerima turističke destinacije Kopaonik, MK Mountain Resort koji je u sastavu MK Grupe, je prodao sve prostore u Konacima i deo smeštajnih jedinica u hotelu Grand, što vodi neizvesnosti pri ispunjenju deset godina od privatizacije, odnosno juna 2019. godine kada se navršavaju i prestaje obaveza iz privatizacionog ugovora koja se odnosi na obavezu bavljenjem delatnošću, odnosno „bez prava menjanja primarne delatnosti“¹⁸³,
- JP “Skijališta Srbije” sebe vide kao neprikosnovenog lidera na destinaciji, pošto je legitimni predstavnik države i zastupnik njene imovine i sugestije su minimalno prihvaćene o pravcu razvoja.

Da bi se stanje sredilo i zajednički svako u svom delu sproveo dogovoreno, moraće država da postavi organ rukovođenja, mada će biti veoma teško zbog pojave sve više kvalitetnih i jakih subjekata.

Iz svega pomenutog, sledi kratak rezime koji će ličiti na predlog budućeg modela upravljanja turističkom destinacijom Kopaonik, jer sve više se aktivnosti i delatnosti usložnjavaju i prerastaju u komplikovane odnose koji remete dobre poslovne relacije između njenih privrednih činioca. Pojavom sve bitnijih i jačih investitora u oblasti hotelijerstava na samoj destinaciji, standardi rastu, a istovremeno se nameće obaveza da budu pod, slobodno se može reći, kontrolom. Misli se na kontrolu u smislu pravca razvoja i poštovanja standarda koji važe, posebno u delu održivog razvoja turizma. Analizirajući proteklih trideset godina provedenih na destinaciji, a posebno zadnjih pet godina kada Kopaonik doživljava nagli razvoj, stiče se utisak kao da se bliži vreme kada će se uvesti red u gradnji i povećanju kapaciteta. Zato se trenutno gradi u svim delovima, a lokalne samouprave se utrkuju u izdavanju dozvola.

Model budućnosti kojim bi se upravljalo turističkom destinacijom bi morao biti nametnut od strane države, uz precizne zakonske norme koje bi obuhvatale obavljanje svih delatnosti na njoj uz stručne timove, gde bi svako od vlasnika ili rukovodioca objekata ili preduzeća morao da bude iz struke sa potrebnom kvalifikacijom. Zato je preko potrebno:

- Formirati organ zajedničkog upravljanja dve opštine – Raške i Brus,
- Formirati destinacijsku menadžment organizaciju,
- Poraditi na stručnosti menadžment timova,

¹⁸²Izvor: JP “Nacionalni Park Kopaonik”, 2019. godina

¹⁸³Izvor: Privatizacioni ugovor o porodaji imovine ICG-a, Republika Srbija, Agencija za privatizaciju, Beograd, Br. 1-2405/08-700/03, od 26.12.2008.

- Uspostaviti jedinstveni destinacijski proizvod koji bi bio prepoznatljiv i istovremeno bio nosilac standarda kvaliteta kojem se veruje i
- Uspostaviti stalnu kontrolu donešenog i sprovedenog.

Formiranjem organa zajedničkog upravljanja opština Raška i Brus rešili bi se brojni problemi koji opterećuju destinaciju, ne bi bilo teritorijalnog raslojavanja i razlika u pogledu razvoja svojih delova. Bilo bi komično da nije istinito: kada se desi povreda na skijalištu, ako je to na teritoriji opštine Brus, pacijent se mora zbrinuti u Kruševcu koji je mnogo dalji od centra u Novom Pazaru ili Kraljevu; ako se desi neka kriminalna radnja takođe na teritoriji opštine Brus, uviđaj mora da radi ekipa iz Kruševca, iako postoji policijska stanica na samoj destinaciji i bude udaljena par kilometara od događaja. Njenim nastankom smanjili bi se troškovi, a dobila bi teritorije koje su na periferijama opština Raška i Brus: Jošanička Banja, Brzeće, Vikend naselje i sam turistički centar. Po prirodi delatnosti, sva pomenuta mesta pripadaju jedno drugom jer se i na njima turizam razvio u nekoj meri. Opština Kopaonik bi se razlikovala od bilo koje u Srbiji i mogla bi da bude jedina opština koja funkcioniše na radu, a ne na birokratskim načelima. Članovi skupština opštine ne bi bili njeni stanovnici, već predstavnici svih privrednih činilaca destinacije sa punom moralnom i materijalnom odgovornošću za sprovođenje dogovorenog, ne nametnuti od strane bilo koje političke opcije, već ljudi iz struke. Preteča nečemu novom i jedinstvenom u Srbiji je pomenuta policijska stanica, gde su svi policajci u službi turizma uz minimalne represivne mere i sa velikim uspehom rešenih dela koja se potražuju širom države, takođe uz veoma mali procenat učinjenih na samoj teritoriji destinacije. Da bi bilo lakše i brže uspostavljanje takvog modela, treba posetiti neki od kantona u Švajcarskoj uz uspostavljanje saradnje i primenu svega dobrog na svojoj teritoriji. Još jedan zanimljiv model upravljanja bi se mogao primeniti, a to je upravljanje manastirskim imanjima i njihov odnos, veze i obaveze sa eparhijama kojima pripadaju. Izvor finansiranja bi bio većim delom od boravišne takse i svih drugih aktivnosti na njoj uz ubiranje svih dozvoljenih poreza, stim što bi se detaljno razmotrile stope koje su dozvoljene. Procentualno bi svaki privredni činilac morao da izdvaja deo sredstava iz svojih prihoda kojim bi se punio budžet opštine, pored svih doprinosa koji sleduju. Takva sredstava bi se realno koristila za podsticanje razvoja destinacije i stimulisanje svakog ko dobro privređuje. Infrastruktura bi se takođe iz takvog budžeta obnovila i od gubitnika prešla u preduzeća koja privređivanjem zarađuju i sama sebe izdržavaju, a da nisu na teretu opštine. Nacionalni park bi morao da pretrpi značajne korekcije, jer je sam sebe uništio u samom centru destinacije davanjem saglasnosti za brojne objekte na svojoj teritoriji i izgrađene žičare i staze. I dalje samo na papiru i davno štampanim brošurama postoje retke biljne i životinjske vrste, poput Sibirskog skakavca koji živi na teritoriji Pnčićevog vrha i Suvog Rudišta i mnogo toga još što se provlači po raznim planovima koji se usvajaju i prepisuju. Jednostavno, novoformirana opština Kopaonik bi morala da započne život iz početka susrećući se sa činjenicama od kojih se ne može pobeći i bez lažnog ulepšavanja po medijima i raznim konferencijama idući u pravcu gde neće biti niko najbitniji od nje, ma ko bio i odakle došao. Svi činioци na njoj bi bile potčinjene zdrave kompanije. To bi se odnosilo i na JP “Skijališta Srbije”, preduzeće koje bi takođe moralo da se reorganizuje prilagodi svoj život noformiranoj opštini. Gledajući sa strane i van turističke destinacije Kopaonik, deluje kao autonomija, ali ni reči u prilog tome, već bi Srbija bila mnogo više prepoznatljiva po njoj uz mnogo finansijske koristi, jer bi se nezdrav deo odstranio, koji je veliki balast i kočnica bržeg i modernijeg razvoja destinacije. Od njenog formiranja bi imale opštine Raška i Brus i trebale bi da vide šansu u upošljavanju svojih resursa u proizvodnji hrane, razvoju domaće radinosti,

izradi suvenira, promociji svog kulturnog nasledja, jednostavno to bi bio svojevrsan pokretač kopaoničkog okruženja.

Destinacijska menadžmet organizacijabi bila sledeće telo koje bi se odmah oformilo po uspostavljanju opštine i koje bi preuzelo uskostručno upravljanje destinacijom. Imperativ bi bio rad na imenu i pozicioniranju destinacije, sprovođenjem svih aktivnosti koje se odnose na ostvarenje tog cilja. Kako opštinsko upravljanje, tako i sastav DMO, mora biti zasnovan na dvotrećinskom sastavu kadrova sa lokala ili ljudi koji su proveli više od pet godina radeći na destinaciji, iz jednog prosto razloga jer poznaju svake prilike i situacije na planini. Stručnost uz iskustvo stečeno godinama unazad je garant uspeha. Zašto kadrovi sa lokala? Jednostavno, njima je veoma bitno da se destinacija razvija i živi jer su svi zasnovali porodice u blizini i obavljajući svoju delatnost na njoj vide izvor prihoda i egzistencije. DMO bi bila mnogo brža i laganija u ostvarivanju svih zadataka koji budu postavljeni i morala bi da bude veoma fleksibilna u radu. Ona bi zamenila lokalne turističke organizacije i istovremeno omogućila aktivniju i stručniju ulogu TOS-a na teritoriji opštine Kopaonik.

Jedna od obaveza bi bila da se od strane stručnih ljudi destinacije, uspostave pravilnici i procedure po kojima bi se **menadžment timovi** rukovodili i upravljali i istovremeno bi sami procenili na kom su nivou što se tiče stručnosti u organizaciji i upravljanju poslom. Na takav način bi se izbegli „preporučeni nestručni kadrovi“, a dala šansa školovanim i obrazovanim u okviru struke, jer oni imaju šire poglede i znaju šta je potrebno razvoju destinacije uz donošenje strategije razvoja.

Sledeća faza bi bila stvaranje superiorne vrednosti na destinaciji, a sve uz formiranje **destinacijskog proizvoda** koji bi bio sa svim svojim standardima garant kvaliteta i proizvod kojem se veruje. Da bi sve živelo i moglo da se nadograđuje, potrebno je uspostaviti interni **sistem kontrole kvaliteta** kojim bi se kontrolisalo sve što je dogovoreno i u kojoj je meri sprovedeno. Odgovorni za svoj deo bi morali snositi sankcije ako se odstupilo od zadatog i tu ne sme biti izuzetaka, a od naplaćenih kazni delom bi se punio budžet. Takvo telo bi bilo ravno opštinskim inspekcijama, samo što ne bi bilo nametnuto, već izabrano od strane svih privrednih subjekata destinacije i moglo da se menja u sastavu tokom svake godine uz obavezu sprovođenja prethodnog. Pomenuto obrazloženje predloženog modela budućeg upravljanja destinacijom, uz dodatno detaljno obrazloženje i razradu, bi bio garant uspeha i dobrog pozicioniranja na domaćem i svetskom tržištu, model koji bi poslužio kao primer u ovom delu Evrope kako se domaćinski pristupa upravljanju i razvoju jedne turističke destinacije. Jaka podrška države je potrebna iz prostog razloga da bi se prvo teritorijalno uspostavila opština, čiji bi najveći protivnici bile trenutno aktuelne opštine, koje nisu u mogućnosti da isprate brzi i za njih neočekivani razvoj vrha plaine, kao dete koje je odjednom poraslo, iako su to njihove teritorije.

8.4 Plan Detaljne Regulacije Suvo Rudište na Kopaoniku

Jedan od koraka rešavanja postojećeg stanja na turističkoj destinaciji Kopaonik je revizija starog i donošenje novog Plana Detaljne Regulacije - Suvo Rudište na Kopaoniku, odnosno deo koji pokriva turistički centar. Pomenuti plan je usvojen u Skupštini Opštine Raška 10. juna 2014. godine pod I brojem: 06-VII-18/2014-18 i stupio je na snagu osmog dana od objavljivanja u „Službenom Glasniku Opštine Raška“, a potpisao ga je tada aktuelni predsednik Skupštine Opštine Raška Radenko Cvetić¹⁸⁴.

¹⁸⁴ Izvor: Plan detaljne regulacije za Kopaonik Suvo Rudište, Raška, Jun 2014.

Izradio ga je „Institut za arhitekturu i urbanizam Srbije“ i „Zavod za urbanizam Niš“, koji su istovremeno bili i obrađivači plana, gde se kao naručilac pojavljuje Opština Raška, a po ovlašćenju predsednik opštine Jovan Čorbić. Nosilac izrade plana je opštinska uprava opštine Raška, Odsek za urbanizam, stambeno-komunalne poslove i zaštitu životne sredine, čiji je šef odseka Branko Kostić. Radni tim je koristio:

- rešenja urbanista,
- izvod iz prostornog plana i skijašku infrastrukturu,
- inženjerskogeološke uslove,
- saobraćajna rešenja,
- projekte energetske mreže i objekata,
- projekte telekomunikacionih mreža i objekata,
- projekte vodovoda i kanalizacije,
- projekte gasifikacije,
- projekte uređenja zelenih površina,
- zaštita životne sredine,
- rešenja evakuacije otpada,
- rešenja zaštite od erozije i
- sinhron plan podzemnih instalacija i infrastrukture.

Pre izrade, predlog plana je bio na javnim raspravama u zakonskom roku, gde su svi meštani i privredni činioци opštine Raška mogli da daju sugestije i podnesu predlog oko izmena ponuđenih rešenja. PDR Suvo Rudište se sastoji iz tri dela: tekstualni deo, grafički deo i dokumentaciona osnova.

Tekstualni deo ima knjigu 1. i knjigu 2., gde teoretski objašnjava razlog izrade plana, šta obuhvata i sa kojim ciljem.

Knjiga 1. počinje sa opštom dokumentacijom gde su objavljene licence i uverenja koja poseduju licencirani izrađivači plana. Potom sledi tekstualni deo koji se sastoji iz četiri poglavlja: polazne osnove, planski deo – pravila uređenja, planski deo – pravila građenja i smernice za sprovođenje plana.

Polazne osnove objašnjavaju povod i cilj izrade plana, pravni planski osnov, obuhvat plana (granice PDR-a, građevinskog područja, postojeća namena prostora i stanje izgrađenosti) i izvod iz usvojenog koncepta plana. U povodu i cilju izrade plana piše: Osnovni cilj izrade ovog plana, koji je sadržan u tekstu Odluke, koja je donešena na skupštini opštine 22. novembra 2010. godine, je „stvaranje pogodnosti novom prostornom organizacijom u zahvatu plana a podrazumeva zadržavanje realizovanih elemenata, korigovanje elemenata koji nisu u potpunosti izvedeni i zajedno sa novim potezima, posebno u saobraćajnoj matrici stvaranje celovitog sistema u zahvatu za izgradnju i uređenje prostora“¹⁸⁵.

Plan ima definisane posebne ciljeve:

- utvrditi pravila uređenja, izgradnje, zaštite i korišćenja dela turističkog kompleksa Suvo Rudište kao turističkog područja od nacionalnog interesa u okviru zone III stepena zaštite Nacionalnog parka Kopaonik, u skladu sa opštim načelima i ciljevima održivog razvoja i zaštite životne sredine,
- preispitati prostorni obuhvat turističkog kompleksa Suvo Rudište i preciznije utvrditi granice građevinskog područja; utvrditi granice površine

¹⁸⁵ Izvor: Plan detaljne regulacije za Kopaonik Suvo Rudište, Raška, Jun 2014. Str. 1.

javne namene i dati pravila uređenja i građenja za ceo prošireni planski obuhvat,

- sagledati, vrednosti i tamo gde je moguće verifikovati promene u prostoru do kojih je došlo u periodu od donošenju važećeg plana detaljne regulacije, posebno novu izgradnju, planirane javne saobraćajne površine, komunalnu i skijašku infrastrukturu; preispitati planirane namene i urbanističke parametre predviđene važećim planom detaljne regulacije.
- omogućiti izgradnju za sve korisnike pod istim uslovima, u istom režimu korišćenja, tamo gde je moguće sprovesti legalizaciju u skladu sa javnim interesom,
- sagledati mogućnost povećanja broja turističkih ležaja, odnosnokapaciteta za smeštaj, u skladu sa prostornim mogućnostima i ograničenjima koja nameću zaštita životne sredine i infrastruktura; uspostaviti sadržajno i funkcionalno zaokruženu turističku ponudu; omogućiti što duže trajanje turističke sezone i povećati procenat iskorišćenosti kapaciteta; obezbediti prihvatanje većeg broja dnevnih izletnika,
- obezbediti održavanje i odgovarajuće opremanje saobraćajnom i komunalnom infrastrukturom, posebno poboljšanje sistema vodosnabdevanja i
- utvrditi mere i planske instrumente za postizanje visokog standarda arhitektonskog oblikovanja.

Plan je identifikovao probleme koji postoje na destinaciji i odnose se na nelegalnu gradnju, nelegalizovane objekte, izgrađenost na teritoriji prvog stepena zaštite u Nacionalnom parku, izgrađeni objekti na parcelama koje nisu takve namene, narušen koeficijent izgrađenosti i stepen zauzeća parcele, nedostatak parking prostora, nerešen status i divlji priključci na put II reda, veliki nagibi na pojedinim delovima puta koji prolazi kroz centar, uzurpacija dela parcele koja pripada vojsci – KP 2465 KO Kopoanik, nepostojanje daljinskog grejanja i korišćenje energenata koji zagađuju prirodu, turistički centar se nalazi u III zoni zaštite Nacionalnog parka a gradnja uzima maha, nepostojanje sportskih objekata koji bi bili korišćeni u toku leta, vodovodna i kanalizaciona mreža u lošem stanju i još mnogo toga. Zatečeno stanje je iz PDR-a Suvo Rudište koji je usvojen 2004. godine (Sl. Glasnik opštine Raška br. 64/04) i veći deo je preuzet iz njega kao sastav novog plana. Zatečeno stanje i glavna namena je turističko-ugostiteljska sa komplementarnim sadržajima i uslugama, sa jasno podeljenim površinama javne namene i površinama opšte namene.

Prikazane celine u tabeli 44 su postojeće stanje, tako da su celine I i II – „Centar“ i „Nebeske Stolice“ su izgrađene najviše i sa malim prostorom za novu gradnju. Delimično su izgrađene celine III i IV – „Suva Ruda“ i „Krst“ i manji deo celine VII - Glavica. Celina V – Dolina, je centralni deo, danas se zove „Dolina Sportova“ i iz nje polaze četiri ski instalacije – „Malo jezero“, „Pančićev vrh“, „Karaman greben“ i „Krst“. U celini VI – Karamanska padina se nalazi ski-lift „Mali Karaman“, žičara „Mali Karaman“ i jezero „Mali Karaman“, koje ima ulogu napajanja sistema za veštački sneg, kao i objekat „Mali vodovod“ sa manjim smeštajnim kapacitetima koji se daju na korišćenje Gorskoj službi za spasavanje (GSS). U novoj prostornoj celini VIII Rtanj / Marine Vode se nalaze: planinarski domovi „Rtanj“ i „Kopaonik“, do skijališta i ski-instalacija, ski bifei i nikada završen, a trenutno urušen državni kameni objekat pored puta. Jedino celina III ima prostor da se proširi i trenutno je najmanje izgrađena.

Tabela 44 Podela na celine – površine i pretežne namene

CELINA	P (ha)	%	PRETEŽNA NAMENA
I Centar	29,81	24,27	hoteli, odmarališta, vile, apartmani, pansioni, smeštaj mešovitog tipa, javne funkcije i službe, sport, ugostiteljstvo, komunalne zone i objekti, javne šumske i zelene površine sa segmentima javnog skijališta i saobraćajne površine
II Nebeskestolice	1,51	1,23	hoteli, odmarališta, ugostiteljsko-uslužni sadržaji, javne šumske i zelene površine sa segmentima javnog skijališta i saobraćajne površine
III SuvaRuda	12,36	10,06	hoteli, odmarališta, smeštaj mešovitog tipa, tehnička baza, proizvodna delatnost, komunalne zone i objekti, javne šumske i zelene površine sa segmentima javnog skijališta i saobraćajne površine
IV Krst	3,70	3,01	javne funkcije i službe, smeštaj mešovitog tipa, komunalni objekti, javne šumske i zelene površine sa segmentima javnog skijališta i saobraćajne površine
V Dolina	23,40	19,05	javne šumske i zelene površine sa segmentima javnog skijališta, vile, apartmani, pansioni, ugostiteljsko-uslužni sadržaji, komunalne zone i objekti i saobraćajne površine
VI Karamanskap adina	8,27	6,73	javne šumske i zelene površine sa segmentima javnog skijališta, komunalne zone i objekti i saobraćajne površine
VII Glavica	23,60	19,21	hoteli, odmarališta, smeštaj mešovitog tipa, zdravstvo, javne šumske i zelene površine sa segmentima javnog skijališta i saobraćajne površine
VIII Rtanj/Marinev ode	20,19	16,44	hoteli, odmarališta ugostiteljsko-uslužni sadržaji, javne šumske i zelene površine sa segmentima javnog skijališta i saobraćajne površine
UKUPNO	122,84	100,00	

Izvor: Plan detaljne regulacije za Kopaonik Suvo Rudište, Raška, Jun 2014.

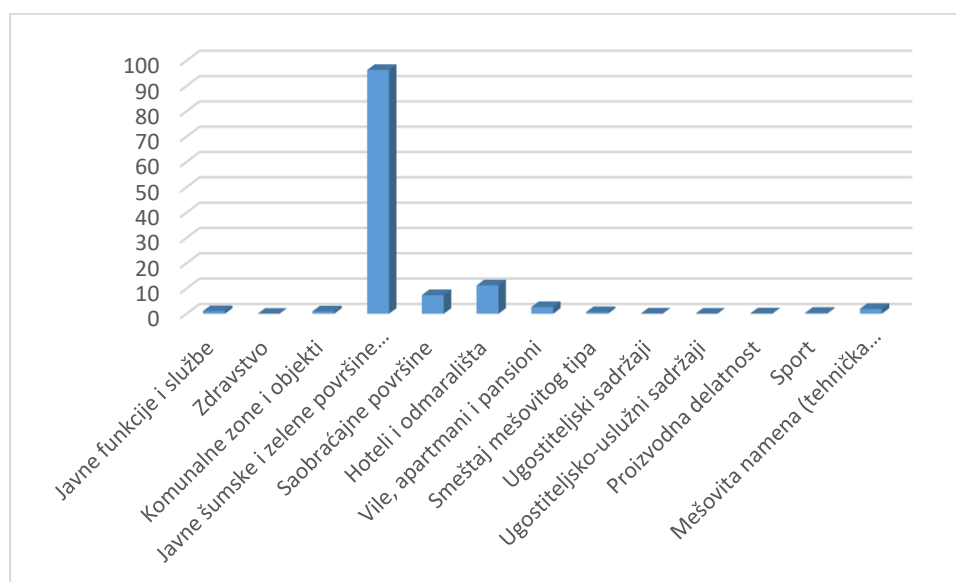
Jedan bitan podatak koji je plan identifikovao pre izrade novog PDR-a su indeksi, tako je maksimalni indeks zauzetosti parcele sada 75%, a bio je 50%. Što se tiče indeks izgrađenosti sada je 3,5%, a bio je 2.2%. Važno je napomenuti, jer su novim planom povećani sa težnjom da se već u kratkom roku od usvajanja novog plana, naruše propisani indeksi.

Tabela 45 Postojeća pretežna namena prostora – bilansi površina

PRETEŽNA NAMENA	P (ha)
Javne funkcije i službe	1.05
Zdravstvo	0.02
Komunalne zone i objekti	0.93
Javne šumske i zelene površine sa segmentima javnog skijališta	96.31
Saobraćajne površine	7.38
Hoteli i odmarališta	11.22
Vile, apartmani i pansioni	2.65
Smeštaj mešovitog tipa	0.67
Ugostiteljski sadržaji	0.09
Ugostiteljsko-uslužni sadržaji	0.06
Proizvodna delatnost	0.16
Sport	0.38
Mešovita namena (tehnička baza, javne funkcije, smeštaj)	1.92
UKUPNO	122.84

Izvor: Plan detaljne regulacije za Kopaonik Suvo Rudište, Raška, Jun 2014.

Grafikon 24 Postojeća pretežna namena prostora – bilansi površina



Urađeno po tabeli 45: Odnosi površina (autor)

Drugi deo knjige 1. je **planski deo – pravila uređenja** koji sadrži podelu na karakteristične celine sa planiranom namenom, urbanističke uslove za površine i objekte javne namene, komunalnu infrastrukturu, regulaciju javnog skijališta, uređenje javnog gradskog zemljišta, uslove i mere zaštite kulturno-istorijskog nasleđa i predela, prirode i životne sredine, mere protivpožarne zaštite, i energetske efikasnosti. Značajne

promene su nastale u „Dolini sportova“ i vodozahvatima za potrebe sistema za osnežavanje ski-staza, jer se izmeštanjem žičare „Pančičev vrh“ oslobodio prostor. Ukinuta je pijaca kod „Konaka“, a planirane garaže iz prethodnog plana nikada nisu napravljene, takođe sportski sadržaji iznad „Krsta“ i meteorološke stanice, i trasa za šinsko vozilo. Planska rešenja su nastala na osnovu strogih provera oko narušavanja prirode i životne sredine i poštovanja mera zaštite koje je doneo i usvojio Nacionalni park

Treći deo je **planski deo – pravila građenja** i odnosi se na pravila parcelacije, vrstu i namenu objekata na parcelama, indekse izgrađenosti, spratnost i visinu objekata, uslove oko adaptacije i rekonstrukcije objekata, arhitektonski izgled, pravila za ograđivanje i obezbeđenje prilaza parceli uz parkiranje. Uz poštovanje svega navedenog veoma brzo i lako se dolazi do upotrebne dozvole, ali uvek u toku ovih faza gradnje dolazi do odstupanja i problema koji se kasnije javljaju.

Da bi se usvojeni plan sproveo kako je dato u njemu, u slučaju nejasnoća, četvrti deo knjige 1. se odnosi na **smernice za sprovođenje plana**, što podrazumeva status planske dokumentacije i faznost realizacije.

Knjiga 2. se odnosi na dokumentacionu osnovu koja se odnosi na donešene odluke o izradi plana, uslove nadležnih službi, urbanističke dozvole, koncept i nacrt plana, izveštaje o stručnoj kontroli koncepta i nacrta plana, izveštaj o javnom uvidu, izveštaj o dugoročnom viđenju uticaja na životnu sredinu, mišljenja nadležnih organa i institucija i ostalu dokumentaciju.

Generalno PDR Suvo Rudište je doneo mnogo novina koje će se videti u budućnosti, uslova ponašanja u prostoru, obnovu infrastrukture, mnogo novih smeštajnih kapaciteta i stiče se utisak da se što više izgradi u samom centru destinacije. Nacionalni park je već na velikom udaru i pitanje je šta sada, a šta je to što će štititi u budućnosti. Umesto da dođe do rasterećenja predmetnog dela plana i da se takav teret rasta spusti na okolinu, donešen je plan koji obuhvata turistički centar, a na njega će biti prikačeni njihovi PDR-ovi. Ako se veruje u globalno otopljanje, treba razmisliti i zapitati se šta sa svim smeštajnim kapacitetima u budućnosti i kako ih održavati i popuniti. Neminovna je borba za tržište, a okolna vikend naselja su davno premašila broj ležaja u centru, tako da u vikend baselju „Čajetina“ već ima oko 15.000 kreveta i ozbiljna je konkurencija, a i nateritoriji opštine Brus sve više raste vikend naselje „Ciganska Reka“.

9 PERSPEKTIVE RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK PRIMENOM SAVREMENIH KONCEPATA MARKETING MENADŽMENTA

„Postoje tri vrste kompanija: one koje deluju, one koje posmatraju sa strane i one koje pitaju šta se dogodilo“ - anonimna¹⁸⁶.

Mikro i makro okruženje turističke destinacije Kopaonik je turbulentno i podložno stalnim promenama, što je ujedno odlika globalizacije, pa stoga se na njih mnogo ne može uticati. Mnogo se lakše prihvate promene i odgovara njihovim izazovima, kada se prate i učestvuje u razvoju istih, uz pomoć tekovina i izuma savremenog čovčanstva. Turističke destinacije, a i kompanije na njima, često izgube iz vida da im se menja struktura gostiju, a samim tim i tržište. Posmatrajući turističku destinaciju Kopaonik poslednjih trideset godina, razlike u strukturi gostiju su veoma vidljive. Osmdesete godine su bile sa gostima bivše Jugoslavije, gosti koji su imali u sebi tekovine i vrednosti države u kojoj smo živeli, okrenuti porodici, da bi devesete bile obeležene posetiocima koji su nosili odliku vremena u kom smo živeli, vreme protkano ratovima, krizama i sankcijama. Njihova odlika je bila velika potrošnja, razmetljivost i kraći dolasci sa porodicama. Takve goste su imali objekti sa kategorijom od četiri zvezdice. Posle 2000-te godine pa na dalje, smanjuje se broj prethodnih gostiju, jačanjem države i njenih organa upravljanja, tako da se ponovo pojavljuju “family” varijante. Mir se vratio u objekte, ali sa takvim posetiocima se manje zarađuje, mnogo više se radi na ranom booking-u, promotivnim paketima, odloženom plaćanju, raznim akcijama sa popustima, cene se ne koriguju na gore u toj meri kao prethodnih decenija itd.

Da bi se odgovorilo na pomenute promene i izazove, neki privredni činoci na destinaciji su se menjali, a neki ne. Strategija koja se primenjivala u poslu u prethodnim periodima je bila dobitna, ali u narednom periodu može biti gubitnička, tako da postoje dve vrste kompanija: one koje se menjaju i one koje nestaju¹⁸⁷, kako je napomenuto. Ići u korak sa vremenom je dobro, ali je još bolje biti ispred vremena. Ključ je u primeni marketing menadžmenta pri planiranju i razvoju turističke destinacije Kopaonik, mahom se odnosi i najbolji rezultati se vide kod velikih imena na njenoj teritoriji. Promene se moraju desiti kod osoblja, organizacije rada, na objektima, procesu rada, na teritoriji cele destinacije i svuda kuda se nalaze posetioci i treba da budu uključeni svi prisutni činoci. Sve to iziskuje velika ulaganja i vreme koje je potrebno da se promene izvedu. Ako se posmatraju osamdesete godine, kada su postojale turističke agencije gde se išlo po aranžmane kao u market i ostvarivala direktna komunikacija osoblja i budućih posetilaca i uradi komparacija sa sadašnjim vremenom u kojem i dalje ima turističkih agencija, ali se aranžmani prodaju i komunikacija ostvaruje korišćenem informacionih tehnologija, uočava se bitna razlika i potreba da se nešto menja. Kompanije i preduzeća koja nisu na vreme prepoznala potrebu posetilaca da nadoknade hroničan nedostatak vremena i razviju svoje mreže preko kojih bi radili promociju i prodaju proizvoda, ostavljaju lošu sliku kod korisnika usluga na mikro i makro okruženju. Sve su ovo preduslovi za obezbeđenje profitabilnog poslovanja uz mnogo truda oko gostiju koji su posetioci destinacije.

¹⁸⁶Kotler. F., Kotler o marketingu, Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima, Masmedia, Zagreb, 2006. godina

¹⁸⁷Isto kao 72

9.1 Unapređenje poslovanja na destinaciji

Značajan period u razvoju turističke destinacije Kopaonik se odnosi na prve privatizacije. To je bio nov početak u razvoju, protkan smelim promenama, koje su u nekim delovima bile toliko jako izražene da su i gosti blago počeli sa negodovanjem. Svaka promena je bolna, od smene ljudstva koje radi, preko procesa rada, pa sve do izgleda objekata. Uz sve to neminovna je promena strukture gostiju, jedan deo starih gostiju ili "gostiju povratnika", su to doživeli kao nestanak dela njih pa su ustupili mesto mladima. Na ovaj način se prepoznaje i prognozira budućnost, osiguravajući kroz nju rast u poslovanju i zaštitu od konkurencije. Povećanjem efikasnosti u distribuciji proizvoda, povećava se i broj posetilaca.

Kompanije koje su privatizovale ICG i "Putnik", nisu se odrekle njihovih starih tržišta, već su ih svojim nametnutim načinom rada preoblikovale i nametnule nova pravila. Zastareli sistemi su postajali sve manje profitabilni, tako da su privatizacije bile spas. Objekti ICG-a, hotel „Grand“ i konaci „Sunčani Vrhovi“, su već bili oronuli i zastareli, sa sve većom amortizacijom i teškim servisiranjem obaveza, prodati su za 23 miliona evra, a već prve godine je uloženo 12 miliona evra u adaptaciju, da bi u naredne tri godine cifra dostigla vrednost od 40 miliona evra¹⁸⁸. Sa ovolikim ulaganjem podignut je kvalitet usluge i ponude uopšte, a samim tim povećana profitabilnost. Ovo su stari temelji na kojima se gradi novo i stvaraju uslovi za bolje poslovanje. Ostale kompanije prate promene i teže istom putu zarad veće profitabilnosti. Ulaganjem se bar neko vreme smanjuju troškovi održavanja i anuliraju primedbe gostiju koje su postojale. Bolja usluga i niža cena doprinose većoj poseti, a samim tim i većoj zaradi. Novine u procesu rada sa školovanim kadrom budu u nekim momentima od presudnog značaja za odlučivanje oko rezervisanja aranžmana. Mnogim gostima ne bude prirodno da cene shodno kvalitetu budu niske, jer se budi sumnja, ali u periodima kada je međusezona to je neophodno da bi se sačuvala profitabilnost. Na ovakav način se osvaja veći deo tržišta, što velikim imenima nije problem i primenom marketing menadžmenta sa svim instrumentima vodi boljim rezultatima. Dovoljno novčanih sredstava za ulaganja, zarad promocije kompanije i stvorenih proizvoda, u velikoj meri je garant uspeha i uspešnom završetku poslovne godine. Brendirani proizvodi i reklamiranje na tržištu obezbeđuju dugoročnu profitabilnost. Neka preduzeća na destinaciji svoju profitabilnost uvećavaju celogodišnjim radom, kao MK MR, "Kraljevi Čardaci", JAT-ovi apartmani i "Milinari", dok pojedini sebe čuvaju sezonskim načinom rada kao hoteli „ClubA“, „Putnik“, odmaralište „Olga Dedijer“ i drugi. Osamdesetih i devedesetih godina putnikovi objekti su poslovali tokom cele godine, a geneksovi sezonski, tokom zime i leta, a u međusezonama nisu radili. Zadnjih petnaest godina situacija se menja i taj način rada primenjuju putnikovi objekti. Ovo je svojevrsan pristup načinu poslovanja i praćenju profitabilnosti, a i istovremeni dokaz nejedinstva privrednih činilaca na turističkoj destinaciji Kopaonik. Sa druge strane gledano, svakao preduzeće se po svome prilagodilo tržišnom načinu privređivanja. Prilagođavanje tržištu je veoma bitno za uspeh, a to svi rade na planini preko raznih popusta, akcija, paketa uz dobru i kvalitetnu promociju, da bi ostvarili što bolju zaradu. Praćenjem i otkrivanjem novih uspešnih tržišta i inoviranjem proizvoda, obezbeđuje se za budućnost. Opet, sve se odnosi na raspoloživa sredstva i velika imena koja mogu, a i jesu, nosioci razvoja turističke destinacije Kopaonik, koje manji objekti treba da prate shodno svojim finansijskim mogućnostima, kopirajući njihove poteze i preuzimajući delom ostavljena tržišta. Uspeh u tome mogu imati nadmašivanjem očekivanja posetilaca i kupaca svojih proizvoda, gde za daleko manju cenu mogu dobiti više i

¹⁸⁸Izvor: MK MR Kopaonik, 2016. godina

raznovrsniju uslugu. Primer objekta sa 1.500 ležaja i proglašenim najboljim spa u Srbiji u 2012. godini, Kraljevi Čardaci, gde su cene polupansiona u odnosu na hotel „Grand“ duplo niže i primer gde se stvorio brend, a i obezbedilo profitabilno poslovanje za budućnost. U delu očekivanja posetilaca i kupaca prizvoda, mora se na vreme stvoriti granica, da ne bi takva očekivanja rasla iz godine u godinu i takav način rada ugrozio profitabilnost.

9.2 Prilagođavanje savremenim tendencijama u turizmu

Kopaonik je kroz decenije iza doživljavao brojne transformacije, počevši od tridesetih godina kada nije bilo ničega, pa se prvi objekat pojavljuje 1935. godine, odmaralište „Olga Dedijer“ koje je dobilo ime po prvoj pobjednici takmičenja u veleslalomu koje je održano na planini. U to vreme nije bilo nikakvih instalacija, a malobrojni gosti su dolazili sa svojom opremom i stvarima uz pomoć konja i zaprege. Do podnožja Kopaonika se dolazilo vozom do mesta Rudnica, a autobuske linije nije bilo. Kasnije interesovanje za Kopaonik se javlja kod vojske i sa prvim karaulama pred drugi svetski rat počinje da se nastanjuje, da bi prvu žičaru na planini izgradila baš ona. Bilo je to 1961. godine, instalacija je bila tipa jednoseda sa sedećim korpama i delom sanducima za snabdevanje vojske na Pančičevom vrhu. Od polaza do vrha trebalo je 45 minuta, a sadašnjim instalacijama treba 12 minuta¹⁸⁹. Sa malim brojem skijaša i objektima „Jugobanka“, „Olga Dedijer“ i „Vila nad Sunčanom dolinom“, razvijao se u to vreme „moderan turizam“. Kopaonik doživljava ekspanziju počev od 1980. godine, kada država u to vreme Jugoslavija, počinje da ulaže u razvoj turizma i sav posao poverava „Generalexportu“ ili „Genex-u“, kao nosiocu razvoja. Po prvi put se pristupa modernom konceptu uz detaljnu analizu okolnih tržišta i emitivnih centara. Turistička destinacija Kopaonik postaje jedinstvena na teritoriji tadašnje Jugoslavije, osnivanjem nacionalnog parka „Kopaonik“, ali takva prednost nije u potpunosti iskorišćena u svrhu promocije turizma. Prvo prilagođavanje se osetilo posle izgradnje hotela „Bačište“ i „Srebrnac“ i praćenjem potreba tržišta, pristupa se izgradnji apartmanskog naselja „Konaci Sunčani Vrhovi“ sa 406 apartmana, odnosno 1800 ležaja. Pošto pomenuti objekti nisu zadovoljavali i odgovarali sve jačoj klijenteli i potrebama glamura, počinje se sa adaptacijom i dogradnjom hotela „Karavan“, koji dobija ime „Grand“. Prilagođavanje novonastalim vremenima se ogleda i u osposobljavanju kadrova da bi mogli da odgovore zahtevima gostiju i izazovima novih vremena. Uporedo se razvija i skijalište sa svom opremom, sadržajima i ponudom. U ovakvom procesu vidi se očigledna razlika između moderno razvijenog vrha planine i uspavanog podnožja gde je vreme gotovo stalo u nekim sedamdesetim godinama. Sve pomenuto je iziskivalo i savršeno orijentisan upravljački kadar, koji se brižno birao. Dobar potez države je bio u delu kome je dato poverenje izgradnje i stavljanja u funkciju turističkog centra, jer je u ovom slučaju „Genex“ bio najbolja i najmodernija firma na teritoriji Jugoslavije, puna novina u rukovođenju i opremanju procesa rada.

Devedesete godine su obeležili ratovi, krize, inflacija i sankcije, pa se ponovo moralo prilagođavati novonastaloj situaciji kako bi se sačuvali gosti i unapredila prodaja proizvoda. Ipak, uprkos svemu, svi objekti na turističkoj destinaciji Kopaoniku uspeli da sačuvaju svoje goste i delom nivo usluge. Prvih godina dvadesetprvog veka, rađa se ideja privatizacije tada društvenih preduzeća. U septembru 2004. godine, najveće društveno preduzeće ICG, se deli na dva, hotelski deo i skijalište, od kojeg nastaje JP „Skijališta Srbije“. Hotelsko ugostiteljski deo se sprema za prodaju, a država počinje sa ozbiljnim investicijama u skijalište. Do takvih koraka je moralo doći zbog pada nivoa usluge i kvaliteta proizvoda, a opet sve to iz razloga predviđenih budućih

¹⁸⁹Izvor: JP Skijališta Srbije, Kopaonik, 2016. godina

dolazećih godina. Sadašnje vreme je potvrdilo da su procene bile tačne, a predviđanja dobra, jer se na taj način povećala posećenost koja je rezultirala gradnjom novih smeštajnih kapaciteta, dodatnih ugostiteljskih sadržaja i podizanjem kvaliteta usluge na mnogo viši nivo. Prva privatizacija se desila decembra 2008. godine od strane MK Group, koja je objekte ICG-uzela u zakup na šest meseci, a potom zvanično otkupila 01.06.2009. godine, kada je osnovana firma MK "Mountain Resort". Mnogo brže se prilagodila ugostiteljska ponuda pomenutom vremenu nego što je uspela lokalna samouprava, za koju se može reći da je početak procesa privatizacije objekata na turističkoj destinaciji Kopaonik dočekala veoma nespremno. Iz ovoga se može izvući zaključak da postoji velika razlika između razvijenog turizma na planini i podnožja koje ne prati promene i koje teško prihvata novine, a samim tim i ne prilagođava se novonastalim situacijama. Turbulentno okruženje, sklono stalnim promenama, zahteva konstantno prihvatanje novina i usklađivanje sa njima, koje se odnose na kreiranje novih proizvoda i osvajanje novih tržišta. Proces prilagođavanja novim vremenima moraju da prihvate i sve državne institucije koje su na lokalnu, prvenstveno sa obučanim i školovanim kadrom. I drugi objekti na destinaciju poput hotela „Putnik“, „Club A“, odmarališta i ostalih, su se prilagodili u delu dodatnih sadržaja, posebno igraonice i zabavnih delova za najmlađe posetioce. Sve više objekata od manjih pa do većih, grade spa centre da bi podigli broj noćenja i procenat popunjenosti. Drugi razlog prilagođavanja budućim vremenima se odnosi na poštovanje i sprovođenje zakonske regulative, gde je jasno definisano šta objekti moraju da imaju za nivo kategorije koji poseduju.

Postoji i obavezni deo gde svi činioци moraju da se prilagode a to je dokument Plan Detaljne Regulacije (PDR) za područje Kopaonika koji je donešen Juna 2014. godine. U njemu su jasno propisani uslovi gradnje novih objekata uz poštovanje životne sredine, stepen zauzeća parcela, vlasništva objekata i parcela, infrastruktura, smeštajni kapaciteti i mnogo toga još, gde je obaveza postojećih, a i budućih vlasnika prilagođavanje prema PDR-u¹⁹⁰.

9.3 Izbor tržišnih segmenata

Poznato da je lojalan i stari gost ujedno i skup gost. Ako se posmatra sa strane, da je potrebno ili obavezno ulagati u posetioce koji dolaze nekoliko godina na destinaciju, u smislu davanje povlastica prilikom kupovine aranžmana, onda to izgleda kao trošak. Međutim, takvi gosti se češće vraćaju i budu najjeftiniji marketing. Njima se zarad perspektivne budućnosti u poslovanju daju popusti, osigurava parkiranje vozila, nude kvalitetnije smeštajne jedinice po cenama nižih, poklone razni suveniri, daju vocher-i za razne sadržaje i mnogo toga sličnog. Svi gosti su različiti, od onih koji su skoro neprimetni, do pojedinih koji su detaljni u svemu. Svima je zajedničko da žele toplu dobrodošlicu i da žele da se osećaju prijatno dok troše svoj novac. Generalno gledajući stanovništvo Srbije možemo podeliti na one koji su skloni putovanju i one koji ne putuju na odmore, a oni koji putuju se mogu deliti na destinacije za koje su vezani i deo onih koji su skloni promenama destinacija. U okviru posete destinacijama postoji

¹⁹⁰ Izvor: PDR Suvo Rudište na Kopaoniku, Republika Srbija, Skupština Opštine Raška, Broj: 06-VII-18/2014-18

podela gde ko ide, da li je to Kopaonik, Zlatibor ili neka druga, a opet u okviru turističke destinacije Kopaonik u kom su objektu odseli.

Svaki objekat na destinaciji ima svoje goste koji se ne preseljavaju u druge i koji se osećaju u njima kao kod svoje kuće. Veoma je bitna uloga osoblja koje radi i dočekuje goste i nije uputno da se vrši česta promena ekipa, pošto se takvi posetioci vezuju i za osoblje koje im ponovnim viđenjem uliva poverenje u uslugu i iskrenost pri susretu. Poučeni sa terena, osoblje mora da čuva svaku „tajnu“ gostiju i svojom srdačnošću, iskrenom toplinom i brigom o njima daje doprinos njihovom ponovnom dolasku. Pamćenjem prethodnih boravaka i svim detaljima koji su ih obeležili, prijatno će se iznenaditi i vratiti u nekom narednom periodu. Odnos gostiju koji dolaze i više od deset, a za sve su pohvale dvadeset i više godina, su siguran dokaz dobrog načina rada. U takvim godinama posetioci i osoblje postaju „prijatelji“, ali se mora znati mera i granica u odnosima, gde se profesionalizam stavlja na iskušenje, a kontrolisani postupci pri uzajamnim odnosima ih vraćaju u izabrani objekat. Takvi gosti daju veliki doprinos pri popuni međusezona i leta, a objekat doživljavaju kao svoj, brinući o potpunosti i reklamirajući za dovođenje raznih seminara, gde opet posmatrano sa strane marketinga, dobiju se potencijalni gosti tokom cele godine. Postoji i rizik kod posetilaca koji dolaze mnogo godina, pa i nekoliko decenija, da im ponuda ne postane dosadna i monotona, odnosno da ne dođe do zasićenja. Zbog njih se vrše razne promene, koje ne moraju biti svake godine velike, iz razloga troškova, ali neko osveženje mora postojati. Najbitnije u svemu je davanje dokaza da se o takvim posetiocima, ma kakvi bili, a ipak doleže mnogo godina, brine i još više uliva poverenje u objekat u koji dolaze. Uopšteno gledajući turističku destinaciju Kopaonik, veliki doprinos pozitivnoj slici daje policija kao državni organ, koja postupi kao da je u službi turizma ulivajući prijateljsko poverenje uz pomoć preventivnog i tolerantnog savetodavnog rada. Stvarajući sliku uređene i organizovane destinacije, stari gosti imaju „opravdanja“ da opet i opet dođu.

Na turističkoj destinaciji Kopaonik nije praksa da se bilo kojim gostima šalju zahvalnice u ime prethodnih boravaka, a sve zbog rizika u smislu njihove privatnosti. Ali, pravljenjem i ljubomornim čuvanjem baze podataka koje se odnose na stare posetioce, to treba itekako raditi i redovno u toku godine posle sezona, naročito zimske, podsećati ih za narednu. Pojedini objekti preko elektronskih medija zagolicaju im sećanja i evociraju uspomene na prethodne boravke, doprinoseći njihovoj odluci za ponovni dolazak. Takav je primer kod MK MR-a i Kraljevih Čardaka, gde se uz pomoć newslettera, instagrama i facebook-a obaveštavaju lojalni gosti o ranom booking-u, popustima i akcijama. Takva briga daje uspešne rezultate, a službe prodaje u svim objektima koji se trude da imaju svoju klijentelu, u bilo koje vreme im daju popust na rezervaciju. Na početku je pomenuto da su stari, lojalni gosti skupi, ali ako se uzme u obzir koliko košta dovođenje novih, računajući utrošeno vreme i novac, sigurno su jeftiniji. Ponavljajući gosti, kako ih poneko zove, a imaju ih svi objekti na destinaciji, se koriste tako što oni promovišu objekat i destinaciju animirajući nove.

Veliki potencijal se nalazi u svim gostima koji se nalaze u jednom momentu na destinaciji, a ako se sagleda vremenski deo od jednog meseca ili cele poslovne godine, onda je to masa koja se može uvek iskoristiti za buduća vremena. Briga o najmlađima, bebama i deci, je veliko ulaganje i može se reći, strateško ulaganje u budućnost. Skoro svaki objekat ima kutak za najmlađe, igraonice i animacije. U Kraljevim Čardacima, jedinom objektu na planini se otislo mnogo dalje, u nekim delovima sezona, deca se računaju od 2-15. godina, dok se u ostalim objektima ta granica postavlja do 12 godina, tako da aranžman jednu porodicu košta mnogo manje. Takođe, u istom objektu tokom cele godine postoji 5-7 nedelja koje se zovu „dečije nedelje“, a to podrazumeva

gratis boravak dece u pratnji roditelja. Jedinstvena ponuda je „nedelja gratis ski pasa“, gde svaki gost koji ima uplaćen polupansion kao uslugu, dobija besplatni šestodnevni ski pas. Letnja ponuda je jedinstvena u odnosu na ostale objekte, u okviru koje gosti dobijaju u sklopu aranžmana tri besplatne pešačke ture uz pratnju vodiča nacionalnog parka¹⁹¹. Za najmlađe posetioce - bebe, koji su sigurna budućnost destinacije i svih objekata na njoj, svuda se sprema bilo koje jelo, besplatno. Takvim pristupom, turistička destinacija Kopaonik ima sigurnu i svetlu budućnost i ume da iskoristi već postojeću klijentelu u svrhu animiranja budućih naraštaja.

Naravno, pored svega navedenog, nisu i ne mogu uvek biti svi gosti zadovoljni. Ako se posveti pažnja takvima u toku boravka i učini boravak lepšim, zaboraviće nezadovoljstvo u dolasku i rezultat će biti ponovni dolazak. Najveće zadovoljstvo, ma koliko to zvučalo čudno, je kada gost svoju primedbu iznese u okviru objekta u kome se nalazi, a ne ode i odnese problem i nezadovoljstvo sa sobom. Sigurno je da će to negde, kod nekoga i nekada izneti, što je potencijalni odbijajući faktor za posetu tog objekta. Veliku ulogu u ovom delu rešavanja problema imaju menadžeri objekata koji moraju da nađu vremena za svakog gosta, gde je istovremeno obaveza da neko brine o njima. Ne rešavanjem problema i bežanjem od njega, počće da se osipaju stari gosti povratnici. U vreme kasnih osamdesetih i početkom devedesetih godina, tačnije do uvođenja sankcija najveći deo gostiju Geneksovih objekata je bio iz Velike Britanije. Njihova smena je bila subotom, ali je zato petak veče bio za pamćenje i bio je veče kada se sve primedbe zaboravljaju.

9.4 Kontrola i revizija usvojenih ciljeva

Generalno posmatrajući, potreba je da se sve postavljene podvrgne kontroli i ako je potrebno reviziji, odnosno da se izvrši presek dostignutog i postignutog. Turistička destinacija Kopaonik je imala jedinstveno postavljen cilj i pravac razvoja u vreme kada je nosilac razvoja bio „Genex“, a posle toga nažalost više ne. Praznina se osetila devedesetih godina i tek prvom privatizacijom se osetio blagi pomak u kreiranju budućnosti, ali obeleženo neslaganjem i nejedinstvom privrednih subjekata na destinaciji.

Kontrolom bi se trebali izmeriti postignuti rezultati koji su zacrtani planom i izvršiti potrebna revizija zarad postizanja cilja. „Racionalnost planskih odluka i efikasnost njihovog organizovanog sprovođenja proverava se kontrolom celokupne marketing aktivnosti“ (Milisavljević, 1998)¹⁹². Svako preduzeće na destinaciji, u većoj ili manjoj meri vrši korektivne akcije koje se odnose na proizvode ili pravac razvoja. Praćenjem popunjenosti od nedelje do nedelje, vidi se da li je dobra cena, kako je proizvod upakovan, kolika je tražnja i mora se odmah reagovati ukoliko je rezultat slab. Uz korekciju istovremeno se treba osvrnuti na marketing i tražiti gde su propusti, a obično se desi da takvi periodi nisu dobro pokriveni reklamom, promocijom i ispraćeni adekvatnom ponudom da bi se privukli posetioci. Neki od objekata kasno odreaguju, bilo da se radi o visokoj ili niskoj ceni aranžmana. Najsvježiji primer je bio kod jednog od objekata sa većim brojem ležaja u periodu 22.01.-19.02.2017. godine, kada se po proceni menadžmenta „niska cena“ povećala, pa iako je bilo vreme drugog dela raspusta, desio se kontarefekat i rezultat su bile prazne sobe. Istim putem i u isto vreme je krenula druga komšijska firma i rezultat je bio kao kod prve. Postojanjem preko potrebnog jedinstvenog tela, koje bi odredilo ciljeve razvoja i pravac kretanja ka

¹⁹¹Izvor: Booking Kraljevi Čardaci, Kopaonik, 2016. godina

¹⁹²Bakić. O., Marketing menadžment turističke destinacije, Univerzitet „Educons“, Sremska Kamenica 2009. godina

njemu, ne bi skroz uspelo da rukovodi i nameće pomenuto, ali bi bilo koristi oko zajedničkih pogleda prema budućnosti, gde bi cela destinacija bila prepoznatljiva i brendirana. U ovom slučaju o strategijskoj kontroli se ne može pričati, kao ni o rentabilnosti i efikasnosti planiranog, jer na postoji. Jedini zadaci koji se postavljaju su kratkoročni i odnose se na sastanak operativnog tima za funkcionisanje destinacije u toku zimske sezone na sastanku koji se održava početkom decembra na inicijativu JP Skijališta Srbije, gde budu prisutni predstavnici turističke destinacije, lokalnih samouprava sa svojim javnim preduzećima, upravljača i službi za održavanje prilaznih putnih pravaca, nacionalnog parka, turističke inspekcije, MUP-a, poreske i finansijske inspekcije. Loša strana ovog sastanka je da u toku zimske sezone ne postoji više ni jedan sličan i uopšte se ne vrši kontrola ili potrebna revizija dogovorenog.

Po Kotleru, za turističku destinaciju je od posebnog značaja procena ostvarivanja postavljenih zadataka i u tom smislu se moraju preduzimati određeni koraci.

- Stalna kontrola postavljenih ciljeva,
- Merenje ostvarivanja rezultata,
- Dijagnoza stanja i fokus na uzroke odstupanja od plana i
- Korekcija plana¹⁹³.

Na turističkoj destinaciji Kopaonik ovakvih zajedničkih koraka nažalost nema. Posebno nejedinstvo vlada u delu očuvanja životne sredine, jer je njena degradacija vidljiva na svakom koraku, izgradnjom objekata, staza i žičara. Postojanjem destinacijskog menadžmenta i ovo bi bilo podložno kontroli i reviziji, a i planiranju razvoja destinacije. Nije strano i suvišno da se kontrolom uoče nepravilnosti na pravcu kretanja ka cilju i da se radi revizija marketing aktivnosti zarad ostvarenja planiranog. Trenutno je revizija permanentna aktivnost menadžera objekata na destinaciji, a sve u cilju bolje prodaje proizvoda i veće profitabilnosti. Najbitnije je prepoznati na vreme probleme i trendove koji ih prate, naći pravo rešenje i odmah reagovati donošenjem pravih marketinških rešenja. Postoje dve vrste elemenata marketing revizije turističke destinacije: **mikro** i **makro** faktori okruženja¹⁹⁴.

Mikro faktori okruženja su: turističko tržište, tekuća tražnja, konkurencija i javnost. Turističko tržište destinacije Kopaonik je u pojedinim periodima godine malo kada je tražnja pojačana. Rezultat takve konstatacije ujedno potvrđuje glavnu hipotezu rada da turistička destinacija Kopaonik ima leadersku ulogu na turističkom tržištu Srbije. Dogradnjom kapaciteta taj se problem rešava, ali ne postoji destinacijski plan da se oni svi uposle u što većem delu godine. Ujedno to je problem neujednačene tekuće tražnje za proizvodima i uslugama. Međutim, taj problem je kontrolom otkriven i svaki objekat je za sebe pristupio reviziji i iznalaženju rešenja. Problem se odnosio na međusezone proleće i jesen, a rešenja su bili razni seminari, konferencije i manifestacije koje bi upotpunile takve periode. Karakteristika pomenutih perioda je i konkurencija privrednih subjekata na destinaciji, gde su u velikoj prednosti velika imena koja mogu da ponude za istu cenu kao i manji veći konfor i bogatiju ponudu, a da im se takav način rada ne odrazi na završni rezultat. Bude tu povremeno i nelojalne konkurencije, ali reakcija manjih je akcenat na odnos sa posetiocima u smislu veće srdačnosti, tradicionalne lokalne dobrodošlice i kompletnom odnosu prema gostima. Javnost je bitan faktor mikro okruženja, pa se na osnovu slika stvorenih u javnosti o kompletnoj destinaciji gosti odlučuju da posete Kopaonik, „da se vide i budu viđeni“. Postoji i negativna strana koja deli objekte na destinaciji, opredeljujući goste i

¹⁹³Bakić. O., Marketing menadžment turističke destinacije, Univerzitet „Educons“, Sremska Kamenica 2009. godina

¹⁹⁴Bakić. O., Marketing menadžment turističke destinacije, Univerzitet „Educons“, Sremska Kamenica 2009. godina

dajući sliku objektu koja mu postaje „lična karta“. Postoje objekti sa bogato platežnim gostima gde je mnogo burnija varijanta i druga grupa objekta koja se odlikuje mirnom i sigurnom porodičnom varijantom.

Makro faktori okruženja su: ekonomski, tehnološki, demografski i politički i pravni¹⁹⁵.

Pomenuti faktori imaju veliku ulogu u reviziji okruženja, a najveći uticaj na uspešnu reviziju ima slika države Srbije u izabranim emitivnim zemljama. Praćenjem trendova na vreme se mogu prevazići uočeni problemi i na vreme marketinški reagovati na ciljnim tržištima.

¹⁹⁵Isto kao 82

III Deo

BENČMARKING ISTRAŽIVANJE

10 ANALIZA LANCA VREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK

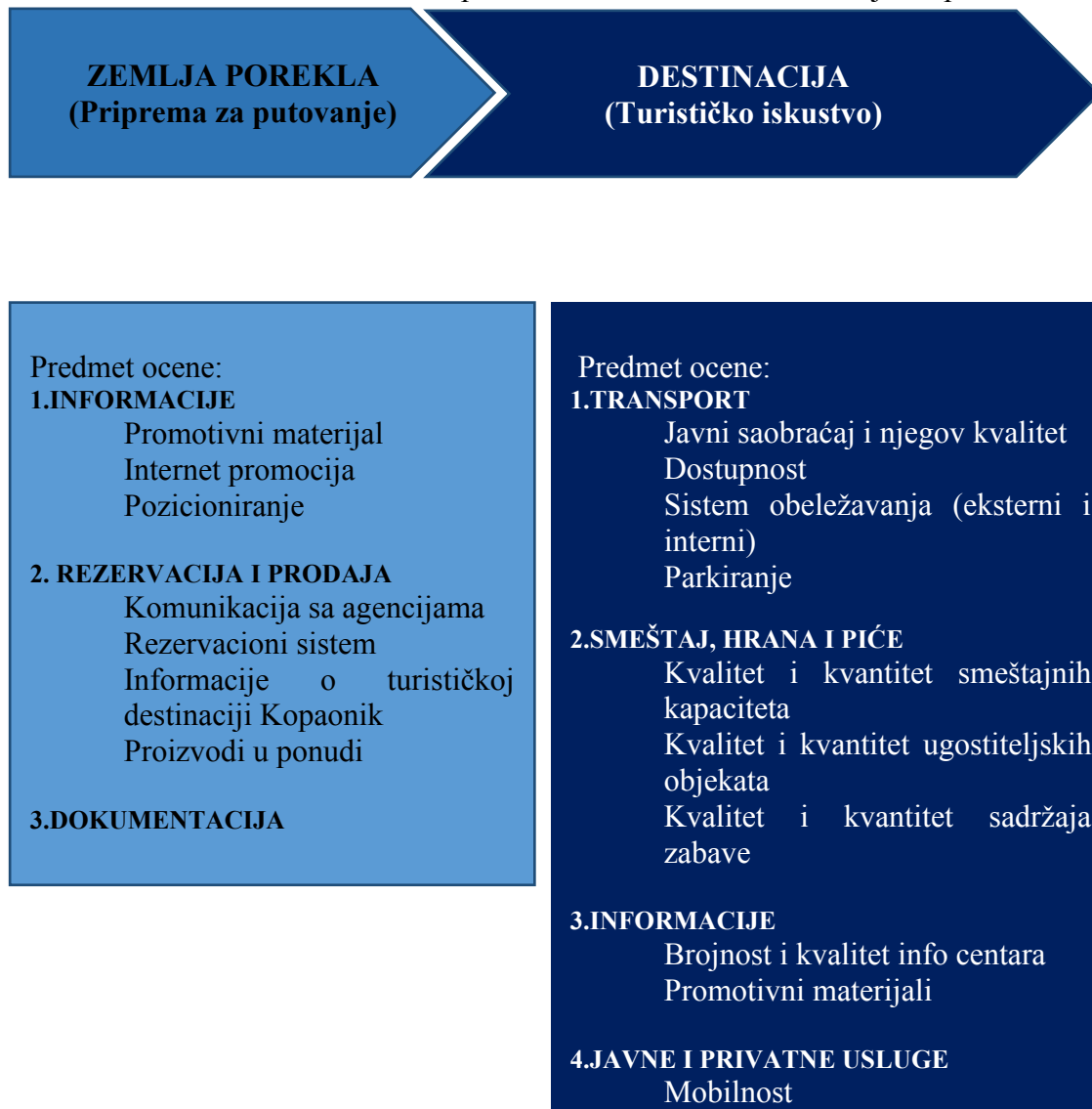
Marketing je važan instrument strategije jedne turističke destinacije kada je zasnovan na konceptu vrednosti za potrošače i to na dva nivoa, od kojih je bitniji nivo nuđenja veće vrednosti potrošačima za manje novca. Najbolje je kada su zastupljena obadva nivoa, ali kod pomenutog brže se ostvaruje dugoročna saradnja i poverenje između destinacije i potrošača. Iz tog razloga gotovo u svim anketama i upitnicima koji se daju gostima da popune u toku boravka stoji „vrednost ponuđenog za novac koji ste dali“. Dobijena ocena daje prikaz stanja kod posetilaca i govori da li su zadovoljni ponuđenim proizvodom i ona istovremeno tera na moguću korekciju proizvoda ili cene. Na takav način se stvara superiorna isporučena vrednost kojom se postiže konkurentna prednost na tržištu. Spremnosću i vremenom sticanjem sposobnosti, da se za istu cenu ponudi veća vrednost posetiocima, destinacija dobija na masovnosti, prepoznatljivosti i većem profitu. Na sve navedeno, dolazi termin „lanac vrednosti“ turističke destinacije, odnosno subjekti i aktivnosti koji učestvuju na stvaranje vrednosti koje ulaze u konačnu i najbolju ponudu destinacije. Destinacija se smatra lancem, odnosno nizom povezanih aktivnosti koje su potrebne da bi se stvorila i ponudila na tržištu vrednost koja je superiorna u odnosu na onu koju nudi konkurencija¹⁹⁶.

10.1 Lanac vrednosti – teorijske osnove

Ocena lanca vrednosti, koja je deo sistema vrednosti turističke destinacije, obuhvata različite aktivnosti koje posetioc destinacije preduzima pri pripremi za putovanje, zatim aktivnosti u toku putovanja do nje, a i povratak iz nje, pa se na osnovu pozitivnih i negativnih utisaka daje konačna ocena boravka. Ocena ima zadatak da poveže sve turističke proizvode, usluge i aktivnosti koje se nude i da budu što bolje upakovani u jedinstveni destinacijski proizvod (slika 20). Takođe i da otkloni sve nedostatke koji utiču na prijatan boravak posetioca i njihovo ponovno vraćanje. Dobijanjem ocene lanca vrednosti stvara se inicijalna slika konkurentnosti koja će pomoći prevazilaženju mana i slabosti destinacije i kreiranje novih, boljih i konkurentnijih proizvoda koji će se ponuditi kupcima, odnosno turistima. Predmet ocenjivanja u zemlji porekla pri pripremi za putovanje su informacije, rezervacija i prodaja i dokumenta potrebna za putovanje.

¹⁹⁶Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. godina

Slika 20 Lanac vrednosti u turizmu preslikano na turističku destinaciju Kopaonik



Izvor: Horvat Consulting i Ekonomski fakultet Beograd, Strategija razvoja turizma Srbije, Beograd, 2005.



Prvi korak pri pripremi putovanja prema turističkoj destinaciji Kopaonik su **informacije**, koje su veoma bitne u donošenju odluke kod posetioca oko izbora destinacije za odmor ili poslovni susret, a i predmet ocenjivanja. Najveću ulogu u davanju prvih informacija o destinaciji i donošenju odluke o poseti iste, imaju promotivni materijal, internet promocija i pozicioniranje same turističke destinacije. Pozitivne strane **promotivnih materijala** koji se nude kao informacija o turističkoj destinaciji Kopaonik:

- Njena prisutnost na nacionalnim i međunarodnim sajmovima i susretima. Dokaz tvrđnji je poseta sajmovima turizma u Rumuniji 2010. godine, u Temišvaru i Bukureštu, a rezultat pomenutog je početak dolaska turista iz Rumunije na Kopaonik, kojih iz godine u godinu ima sve više,
- Turistička destinacija Kopaonik je u vremenu prošlog veka, tačnije osamdesetih i do polovine devedesetih godina, zaslugom kompanije „Generaleksport“, doživela kako domaći, tako i međunarodni procvat i postala je poznata širom sveta. Dobro organizovanom prodajnom mrežom „Yugotoursa“, u to vreme najačom turističkom agencijom u SFRJ, a i prve i najstarije jugoslovenske turističke agencije „Putnik“, turistički centar Kopaonik je dobio na imenu i jednostavno uz dobro upakovane proizvode počeo da postaje brend,
- U pomenuto vreme urađen je, pored redovnih mesečnih listova kao što je bio „Genex informator“, film „Kopaonik među zvezdama“ o Turističkom centru Kopaonik i njegovoj okolini, sa prevodom na engleski, ruski i nemački jezik. Režiser je bio tada poznati jugoslovenski reditelj Ivo Laurenčić i na lep način napravljen uvod da se turistički centar spušta u podnožje i počne razvoj seoskog turizma, koji ni do današnjih dana nije zaživeo,
- Svaki destinacijski privredni subjekat radi svoju promociju izdavanjem prospekata, brošura i drugog štampanog materijala, što doprinosi razvoju cele destinacije.

Negativni aspekti se ogledaju u:

- Pomenuta prisutnost turističke destinacije Kopaonik na domaćim i međunarodnim sajmovima, nije jedinstvena, već razjedinjena poseta uz sopstvenu organizaciju privrednih subjekata na njoj. Pionir osvajanja tržišta Rumunije je MK Group, a epilog sopstvene promocije je popunjavanje i drugih objekata, tako da u prve tri godine nije bilo markentinškog troška za njih,
- Sav promotivni materijal koji je koristio “Genex”, prezentujući ceo turistički centar, kako skijalište, tako i hotele, od 2006. godine osnivanjem JP “Skijališta Srbije”, nije bio u funkciji. Početak privatizacije je pored dobrih strana, u velikoj meri doprineo razjedinjavanju destinacije i individualnoj promociji,
- Ne postoji jedinstvena prezentacija i telo turističke destinacije, a i prepoznatljivi logo ispod kojeg bi bili svi privredni subjekti,
- TSO Raška radi promotivni materijal u smislu informisanja posetilaca, a ne da ima cilj i funkciju prodaje proizvoda, koji opet nije destinacijski jedinstven.

Internet promocija kao deo informacije koja je predmet ocenjivanja pri pripremi za putovanje iz zemlje poreklatakođe ima pozitivnih i negativnih aspekata pri donošenju ocene.

Pozitivna strana:

- Prisutnost velikog broja sajtova koje kreira svaki privredni subjekat za sebe, istovremeno promovišu turističku destinaciju sa svim njenim vrednostima,
- Redovno ažuriranje informacija doprinosi blagovremenoj i aktuelnoj informisanosti posetilaca o svim promenama i događanjima na njoj. Sajt infoKop.net od 2016. godine redovno od početka građevinske sezone pa do njenog završetka, po mesecima izveštava o toku građevinskih radova bilo da je reč o adaptaciji i renoviranju ili izgradnji novog bobjekta, infrastrukture i drogog,

- Internet promocija omogućava da turistička destinacija Kopaonik bude poznata sa svim svojim vrednostima van granica Srbije,
- On line prodaja i sve recenzije gostiju koji su posetili Kopaonik, od velike su koristi kao informacija pri pripremi putovanja u zemlji porekla.

Ima i negativnih strana:

- Na pojedinim sajtovima informacije budu zastarele, a to je odlika manjih ugostiteljskih objekata za smeštaj. U ovom delu je nadležna turistička inspekcija koja u nedovoljnoj meri uspeva da taj deo iskontroliše,
- Dešava se, da se prikazuju sadržaji i delovi objekata koji su najbolji, a gosti dobiju sobu manjeg kvaliteta od prezentiranog,
- Pojedini sajtovi su prenatrpani informacijama, tako da iz dosade ne budu sve pročitane, a epilog toga je neobavešteni gost koji je na osnovu dela pročitano stvorio u sebi pogrešnu sliku,
- Stvaranje sumnje u sve objavljeno zbog pojedinih neažurnih, što je nedostatak zajedničkog tela kao DMO.

Pozicioniranje je deo informacije koja je takođe predmet ocenjivanja i ima pozitivnih i negativnih aspekata pri donošenju ocene.

Pozitivan aspekt:

- Turistička destinacija Kopaonik je dobro pozicionirana na domaćem, a i na stranom tržištu, što je dokaz sve većeg broja dolazaka iz godine u godinu domaćih i stranih gostiju. U ovom delu je pomogla stara slava iz vremena turističkog centra, kada je odlično bio pozicioniran na istočnom i zapadnom evropskom turističkom tržištu. Bebe i deca iz tih vremena su sada redovni posetoci turističke destinacije Kopaonik,
- TOS je doprineo pozicioniranju Kopaonika u okviru pozicioniranja Srbije kao turističke destinacije na svetskom turističkom tržištu,
- Turistička destinacija Kopaonik je odlično pozicionirana na turističkom tržištu Srbije i na tržištima Rumunije, Rusije, Grčke, Makedonije, Crne Gore, Republike Srpske i delom Mađarske,
- Dobro pozicioniranje bi doprinelo i boljoj oceni, a rezultat bi bio veći broj dolazaka.

Negativni aspekti koji utiču na konačnu ocenu se ogledaju u delu:

- Stari gosti iz vremena kraja dvadesetog veka su blago razočarani, sećajući se poizicioniranosti turističkog centra kao jedinstvenog tela, gde su hoteli i skijalište sa svim pratećim delovima bili jedna celina, za razliku sadašnjih vremena kada se pozicioniranje radi seperativno, što odaje utisak nejedinstva i neorganizovanosti na destinaciji i dovodi do zaključka da nema „domaćina“ u okviru nje,
- Pozicioniranjem pojedinih objekata ili samog skijališta, gde je neminovna uzročno posledična veza između svih, može samo štetiti destinaciji u budućnosti. U prednosti su, ali istovremeno i nosioci rizika, subjekti koji imaju sredstava za promociju i vrše za svoj račun i na svoj način aktivnosti pozicioniranja, što ima negativnih posledica po manje subjekte sa kvalitetnim proizvodima i uslugama koje nude,

- Za dobro pozicioniranje nadostaje logo prepoznavanja ispod čijeg plašta bi bili svi. Pored toga doprinelo bi se stvaranju sigurnosti naročito kod stranih gostiju, jer bi proizvod bio prepoznatljiv i izbrendiran.

Drugi korak pri pripremi putovanja prema turističkoj destinaciji Kopaonik su **rezervacija i prodaja**, a odnose se na aktivnosti koje obuhvataju komunikaciju sa agencijama, rezervacioni sistem, informacije o turističkoj destinaciji Kopaonik i proizvodi u ponudi. Sve nabrojano je predmet ocene koja utiče na donošenje odluke u zemlji porekla na polazak prema destinaciji. Pozitivni aspekti su:

- Raste interesovanje za aranžmanima i proizvodima koji su kreirani na turističkoj destinaciji Kopaonik, što je rezultat sve bolje pozicioniranosti, a dokaz tvrdnji je sve veći broj turoperatora i turističkih agencija koje prodaju pomenute proizvode. Rastom broja dolazaka domaćih i stranih gostiju, svi vide dobar procenat i zaradu baveći se takvim poslom,
- Širi se saradnja sa agencijama iz inostranstva: Rumunija, Mađarska, Ujedinjeni Arapski Emirati i agencijama sa prostora bivše Jugoslavije, gde prednjače Crna gora, Makedonija i Republika Srpska,
- Sve više rezervacija se pravi preko Booking.com-a i drugih online rezervacionih sistema, što posetiocima smanjuje vreme oko svega.

Postoji i negativna strana koja veoma pomaže u kreiranju što kvalitetnijeg proizvoda ispravljanjem grešaka i primedbi:

- Ipak se nisu vratili veliki turooperatori koji su bili prisutni osmdesetih i početkom devedesetih godina – Thomson, Sputnjik, Balkan i Kristal. Nezvanično poznat razlog je još uvek politički nestabilno područje, blizina granice sa Kosovom i stalno prisutna tenzija,
- Pomenuti turooperatori su u to vreme Kopaonik uvrstili u svoje kataloge rame uz rame sa svetskim turističkim centrima (destinacijama), a danas toga nema,
- Nepostojanje centralnog rezervacionog sistema na destinaciji još jednom potvrđuje da je potrebno formirati DMO,
- Tokom rezervacije još uvek ne postoji ista usluga za isti nivo kategorizacije, tj. ne može se rezervisati termin za ski školu ili renta skija i još drugih usluga koje doprinose što boljoj oceni i kvalitetnijoj ponudi.

Veoma bitan poslednji korak koji je takođe predmet ocenjivanja u zemlji porekla pri pripremi putovanja su potrebna **dokumenta**.

Pozitivna strana koja uvećava ocenu:

- Nepostojanje viznog režima i ulazak u Srbiju samo pokazivanjem pasoša, a posetioci iz bivših republika samo lične karte, bez potrebne vize.

Negativna strana potrebnih dokumenata:

- Zeleni karton, koji podrazumeva međunarodno osiguranje vozila još uvek postoji za pojedine zemlje.

Po završetku svih aktivnosti u zemlji porekla koje se odnose na pripremu za putovanje, posetioci doživljavaju turističko iskustvo u **zemlji odredišta**, odnosno turističkoj destinaciji.

Predmet ocene budu prevoz, objekti za smeštaj, ponuda hrane i pića, dostupne i tačne informacije, usluge od javnog i privatnog značajai atrakcije sadržaji i aktivnosti na destinaciji.

Predmet ocene **transporta**, odnosno **saobraćaja** prvenstveno je javni prevoz - kvalitet, dostupnost, sistem obeležavanja (eksterni i interni) i prostori za parkiranje.

Pozitivni aspekti se ogledaju:

- Za turističku destinaciju Kopaonik od velikog značaja je nacionalni aerodrom „Nikola Tesla“ i aerodrom „Konstantin Veliki“ u Nišu, aerodromi koji povezuju Srbiju sa Evropom i svetom sto utiče na povećanje broja poseta,
- Povezanost aerodroma i mogućnost organizovanja transporta do destinacije je dobra. Aerodrom „Morava“ kod Kraljeva je pred puštanjem u saobraćaj i biće najbliži aerodrom turističkoj destinaciji Kopaonik,
- Auto put Beograd – Niš je na sto kilometara od turističke destinacije Kopaonik sa isključenjem kod Pojata, a dalje se nastavlja preko Kruševca i Brusa. Drugi putni pravac je takođe koristeći auto put, isključenje u Batočini i dalje preko Kragujevca i Kraljeva do centra. Treći putni pravac je Ibarska magistrala, gledajući sa severa. Sa istočne strane, iz pravca Bugarske i Niša, put vodi preko Blaca i Brusa, a sa juga se stiže preko Raške i Rudnice,
- Moguće je stići i vazdušnim prevoznim sredstvom, helikopterom, a u doba gazdovanja planinom u vreme Geneksa, postojala su dva heliodroma – kod hotela „Bačište“ i kod apartmanskog naselja „Konaci Sunčani Vrhovi“,
- Zbog sve veće tražnje helikoptera kao prevoznih sredstava, JP Skijališta Srbije ima u planu da gradi moderan heliodrom kod Konaka,
- Na glavnim putnim pravcima prema turističkoj destinaciji Kopaonik, obeležavanje i označavanje puta i postavljanje putokaza koji jasno upućuju, je dobra,
- Odvijanje saobraćaja je generalno dobra, bez zastoja i neplanirano duže vožnje,
- Dobro uređen sistem žičara i međusobna povezanost.

Negativni aspekti koji mogu uticati na ocenu:

- Dosta neuređena i nedefinisana taksi služba na aerodromu „Nikola Tesla“, jer zbog nelegalnih taksista dolazi do konfuzije u cenama i stvaranje loše slike kog posetioca, što stvara strah jer se ide u neizvesnost, naročito kome je prvi put poseta destinaciji,
- Nepostojanje dovoljno autoputeva, a magistralni putevi nisu u najboljem stanju,
- Gužve na naplatnim rampama i zastoji u toku smene gostiju kada je zimska sezona,
- Prilaz od strane Brusa, ponekada bude zavejan u toku zimske turističke sezone,
- Železnički saobraćaj se ne koristi i vozovi su u lošem stanju,
- Nedovoljna obeležnost usputnih turističkih atrakcija, oštećeni znakovi i ograde pored puteva, a ponekada i nedovoljno vidljivi,
- Parkiranje na turističkoj destinaciji je neorganizovano, nedovoljno parking mesta, postojanje divljih parkirališta uz tzv. „lopatare“ koji naplaćuju parking i ponekada oštete auta,
- Ne postoje garaže za parkiranje,
- Sve većom posetom, ski staze postaju tesne i ne mogu da isprate broj prevezenih skijaša u satu,
- „Divlja“ prodaja ski pasova, koja se zadnjih godina nije zaustavila uz sve napore JP Skijališta Srbije, što kod posetioca ostavlja ružnu sliku i itekako utiče na konačnu ocenu lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik.

Smeštaj, hrana i piće je sledeća oblast kojoj posetioci pridaju velikog značaja i čija ocena u velikoj meri utiče na donošenje odluke o ponovnoj poseti destinaciji ili objektu

na njoj, a predmet ocenjivanja su kvalitet i kvantitet smeštajnih kapaciteta, ugostiteljskih objekata i sadržaja zabave.

Aspekti koji pozitivno utiču na ocenu:

- Sve je veći broj objekata koji nude usluge smeštaja i ishrane što je dobro zbog sve većeg kvaliteta i nivoa usluge. Iako ih trenutno ima dovoljno, na celoj destinaciji trenutno se radi na 18 objekata koji će biti stavljeni u funkciju do Decembra 2017. godine,
- Većina objekata je kategorisana, kako smeštaj, tako i restorani, pa su ponuda i nivo usluge zagarantovani,
- Zdrava i sve jača konkurencija koja vlada između objekata je doprinela da ne postoji samo jedan brend na destinaciji koji je neprikosnoven, već se rađaju nova imena sa svetskim imidžom, gde se sve više za istu sumu novca dobija više sadržaja i veći nivo usluge. Na ovakav način se stvara superiorna isporučena vrednost kojom se postiže konkurentna prednost na tržištu,
- Blizina ruralnih područja na čijoj teritoriji nema industrije, doprinosi da su namirnice sveže i zdrave, što otvara razne mogućnosti u toku letnje sezone,
- Sve blagodeti srpske kuhinje su iskazane na turističkoj destinaciji Kopaonik, a takođe i internacionalne kuhinje. Gastronomija može da bude i srpski proizvod koji bi bio predmet izvoza, a zahvaljujući turističkoj destinaciji Kopaonik u čijim se objektima koriste domaći prerađeni proizvodi iz Brusa i Raške, firme već rade izvoz u zemlje Evrope i Amerike,
- Razni sadržaji i zabave doprinose da turistička destinacija dobije na glamuru i da stane rame uz rame sa evropskim turističkim centrima.

Šta je to što može uticati na negativnu ocenu i što treba menjati?

- Manji broj objekata koji nije kategorisan može da doprinese lošijoj oceni od strane posetioca i stvori ružnu sliku o destinaciji,
- Pojedini objekti nemaju naplatu preko post terminala ili naplatu preko fiskalnih kasa (to je svojstveno manjim smeštajnim jedinicama i restoranima), što je nelogično gostima koji dolaze iz Evropske unije,
- Nedovoljno zastupljeno domaćih proizvoda po objektima zbog nedostatka HACCP standarda i deklaracija koje ih prate,
- Nepoznavanje stranih jezika naročito kod zaposlenih u skijalištu Srbije,
- Stereotipna ponuda po restoranima i malo novina u jelovnicima.

Informacije na turističkoj destinaciji se odnose na brojnost i kvalitet info centara i promotivni materijal što je sve skupa predmet ocenjivanja.

Pozitivni aspekti koji utiču na bolju ocenu:

- S'obzirom da turistička destinacija Kopaonik obuhvata teritorije opština Raška (oko 2/3) i opštine Brus, postoje i dve turističke organizacije: TSO Raška i TO Brus. Svoje aktivnosti ispoljavaju u vreme manifestacija, a TSO Raška tokom cele godine,
- Postoji info centar, otvoren od strane Opštine Raška kojim upravlja TSO Raška. Posetioci se mogu upoznati sa ponudom destinacije, sadržajima, kalendarom događaja, kupiti suvenire, dati svoje predloge i sugestije. Zaposleni su ljubazni i koriste engleski i ruski jezik u komunikaciji,

- U info centru se mogu naći informacije i brošure svih privrednih činioca na destinaciji, gde ih bez ikakve naknade svi mogu dostaviti gde sami sebe promovišu. Trenutno to je pored Nacionalnog parka „Kopaonik“ mesto gde se mogu naći karte turističke destinacije u kojima su ucrtane sve pešačke staze.

Negativno i može uticati loše na predmetnu ocenu:

- Ne postoji skup svih informacija na jednom mestu, koje bi obuhvatile i slobodne kapacitete po objektima, što je od velikog značaja u vreme velike tražnje u zimskim mesecima,
- Ne postoji info centar opštine Brus, a ni zbirne informacije obe turističke organizacije,
- Promotivni materijal je urađen po mišljenju svakog subjekta na destinaciji i ne postoji prepoznatljiv znak ili logo po kome bi se posetioци setili odmah sa koje je destinacije posle nekog vremena po povratku sa odmora.

Javne i privatne aktivnosti turističke destinacije Kopaonik se ogledaju kroz rad i aktivnosti javnih službi koje se brinu o uređenju, čistoći, bezbednosti, zdravlju, vodosnabdevanju i slučno.

Pozitivnih aspekata nema mnogo:

- Policija je više u službi turizma i gosta, nego što se primenjuje represivna politika oko sprovođenja zakona. Velika je tolerancija i razumevanje oko parkiranja i u tom delu rade preventivno i sa opomenama. Bezbednost posetioца je na visokom nivou s'obzirom na kategoriju gostiju koja bude prisutna tokom sezona (posebno zimi) i blizine granice sa Kosovom i Metohijom.
- Održavanje saobraćajnica na turističkoj destinaciji je poverena opštini Raška i tokom zimskih meseci je dobra.

Negativni momenti koji veoma odaju utisak neuređenosti i neorganizovanosti destinacije i itekako utiču na ocenu destinacije:

- Nedostatak javnih parkirališta i javnih garaža (ne postoji nijedna), koji su nedovoljno uređeni i očišćeni u toku sezone stvaraju probleme pri prolasku i dovodi do zakrčenja i zastoje u saobraćaju. Veliki problem prave divlja parkirališta sa „lopatarima“ (čistači snega i prodavci divljih parkirališta) koji ostavljaju negativan utisak,
- Pranje ulica i sakupljanje smeća na kraju i u toku sezona, posebno posle zimske turističke sezone, je ničija briga. Komunalno preduzeće iz Raške odvozi smeće i sakuplja samo iz kontejnera. I leti je prisutna površnost u sređivanju zelenih površina i sakupljanje smeća,
- Vodovodna mreža je iz početka osamdesetih godina i pucanjem glavnih – magistralnih cevi, cela destinacija bude po nekoliko dana bez vode,
- Sve više subjekata vrši bušenja za podzemne vode da bi se osigurali u slučaju havarije vodovodne mreže, što nije dobro za celu planinu i to su u većini slučajeva bušotine bez potrebnih dozvola i saglasnosti,
- Snabdevanje električnom energijom je sve više na granici, jer zbog povećanja kapaciteta i sve većeg broja novih objekata, nema dovoljno snage pa dolazi do havarija,
- Kanalizaciona mreža nije reparirana od svog nastanka, a to je početak osamdesetih godina, tako da prečistači ne obavljaju svoju ulogu u punoj meri,

- Ne postoji autobuska stanica, a mali je broj parking mesta za autobuse.

Atraksije, sadržaji i atraktivnosti su sastavni deo turističke destinacije i doprinose boljem ugođaju i ispunjenošću boravka na njoj. Korišćenjem raznih sadržaja u ponudi i aktivnošću u toku boravka uz posete raznim atrakcijama na destinaciji i u njenom okruženju, posetioci postaju aktivni u toku boravaka.

Pozitivni aspekti koji doprinose boljoj oceni:

- Brojni lokaliteti koji se nalaze na planini vezani za istoriju Srbije i prirodne vrednosti koje štiti Nacionalni park Kopaonik, povezani pešačkim stazama, uz obilazak sa stručnim vodičem Nacionalnog parka,
- U podnožju se nalaze brojni manastiri od kojih su dva pod zaštitom UNESCO-a: Studenica i Sopoćani, a i lokalitet Stari grad Ras koji je takođe pod zaštitom UNESCO-a. Pored nabrojanog vredni posete su manastiri Gradac, Đurđevi Stupovi, Stara i Nova Pavlica, Crna Reka, Petrova crkva i brojne crkve,
- Manifestacije iz prošlosti i novijeg doba su nukleusi koji privlače posetioce i sve više dobijaju na masovnosti, uz koje je neodvojivo etno nasleđe,
- JP Skijališta Srbije je dalo veliki doprinos u izgradnji sadržaja koji doprinose kompletiranju ponude posebno u toku leta,
- Nacionalni park koji ima na svojoj teritoriji turistički centar gde su posetioci istovremeno i njegovi gosti.

Mogući negativni aspekti:

- Neorganizovane posete manastirima i nepostojanje stalne ponude u okviru aranžmana,
- Jedina prodavnica suvenira je u info centru TSO Raška koji nisu jedinstveni i svojstveni turističkoj destinaciji Kopaonik,
- Manifestacije koje se održavaju ne promovise turistička destinacija zbog nepostojanja DMO, već to radi u najvećem delu MK Mountain Resort na svoj način,
- U samom centru Nacionalnog parka nalaze se brojni hoteli, tako da se o njegovim vrednostima ne može pričati,
- Dugo najavljivana naplata takse pri ulasku u Nacionalni park, zaživela je zimske sezone 2017/2018. godinu, a i njeno povećanje za 100% maja 2019.

Sve napred navedeno sa pozitivnim i negativnim aspektima kompletira sliku o turističkoj destinaciji Kopaonik i na osnovu njih posetioci donose konačnu ocenu i odluku o ponovnoj poseti. Što bolja ocena, pre će se stvoriti konkurentna prednost na tržištu uz superiornu isporučenu vrednost i to je garant da će sve duže trajati turistička destinacija i ponuda na njoj. Zbog sve veće konkurencije, posetioci počinju da dobijaju za istu sumu novca veću vrednost proizvoda i usluga.

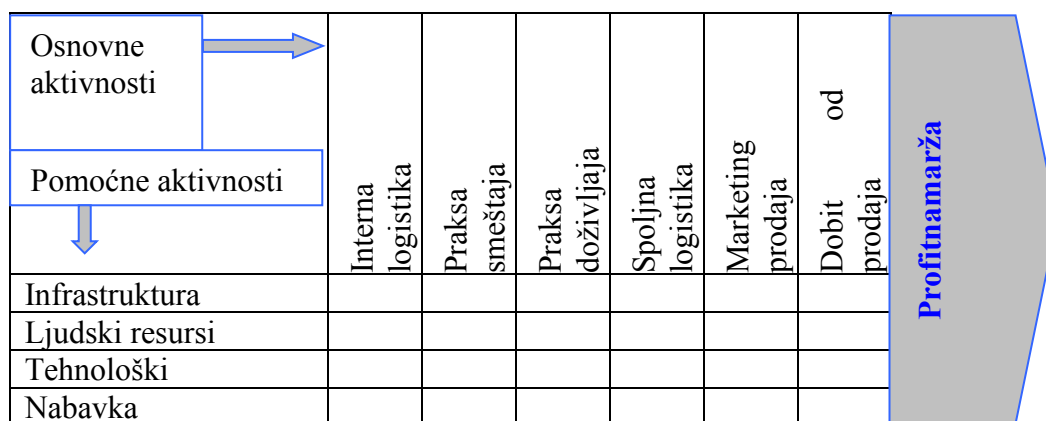
Iz svega proizilazi, ocena lanca vrednosti ima za cilj:

- međusobno povezati sve turističke proizvode, aktivnosti i usluge koje su u ponudi na način koji je maksimalno efikasan
- definisati sve trenutne slabosti i nelogičnosti da bi se započelo sa preduzimanjem i uvođenjem pravih mera i akcija kojima bi se definisane mane, tj. nedorečenosti ispravile, otklonile ili umanjile.

Ako turistička destinacija poseduje mogućnost da pruža veće vrednosti, stiže prednost oko postavljanja većih cena i samim tim ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata.

Da bi se koristila superiorna vrednost za stvaranje konkurentske prednosti, potrebno je da se razume "lanac vrednosti" turizma. Odnosno, treba prepoznati sve subjekte i aktivnosti koji će davati doprinos stvaranju i povećanju vrednosti pri konačnoj ponudi neketurističke destinacije. Destinacija će biti »lanac«, odnosno niz uzajamnih aktivnosti, neophodnih za stvaranje vrednosti koje bi se na ponudile na tržištu i da bi ta vrednost bila superiornija onoj koju nudi konkurencija¹⁹⁷. Analiza lanca vrednosti najbolje je opisana u kapitalnoj knjizi Majkla Portera „Konkurentska prednost“. U tom smislu, Porter ukazuje da kada se stvaravrednost koja je isključivo namenjena kupcima, a premašuje troškove proizvodnje, predstavlja ključni koncept koji će se koristiti u analizi konkurentske pozicije firme¹⁹⁸. Po Porteru postoje pet **primarnih** aktivnosti - ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, i usluge i četiri **pomoćne aktivnosti** koje čine - nabavka, razvoj tehnologije, menadžment ljudskih resursa i opšta administracija. Svaka stvara dodatnu vrednost i učestvuje u stvaranju ukupne vrednosti, a slika 21, prikazuje lanac vrednosti po Porteru.

Slika 21 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije



Izvor: Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.str.33

Lanac vrednosti svakog subjekta u destinaciji je deo velikog lanca aktivnosti, odnosno "sistema vrednosti turističke destinacije", u čiji sastav uleze lanci dobavljača, distributera i klijenata. Između njih turistička destinacije stvara čvrsto partnerstvo i međusobnu povezanost uz nove različite aktivnosti, pravljjenjem zajedničkog proizvoda kojim bi se stvorila konkurentska prednost¹⁹⁹.

¹⁹⁷Čerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

¹⁹⁸Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.

¹⁹⁹Horvat Consulting i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija razvoja turizma Srbije*, Beograd, 2005.

10.1.1 Primarne aktivnosti lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik

Tabela 46 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – primarne aktivnosti

Ulazna logistika	Operacije	Izlazna logistika	Marketing i prodaja	Usluge
<ul style="list-style-type: none"> - Lokacija hotela(destinacije) - Centralizovana nabavka za hotelsko preduzeće ili turistički centar - Odličan sistem kontrole materijala i zaliha - Sistemi koji smanjuju vreme potrebno za slanje porudžbina dobavljačima - Raspored i uređenje magacina kojim bi se povećala efikasnost operisanja ulaznim materijalom 	<ul style="list-style-type: none"> - Efikasne operacije u davanju usluga u hotelu(destinaciji), dabi se maksimalno smanjili troškovi - Odgovarajući rezervacioni sistemi - Sistemi kontrole kvaliteta proizvodnje, dabi se smanjili troškovi i povećao kvalitet - Efikasna organizacija rada,rad u smenama,rotacija itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivni kanali prodaje i saradnja sa putničkim agencijama,turoperatorima i prevoznicima,ka ko bi se obezbedilo optimalno iskorišćenje kapaciteta • Kvalitetna oprema i savremena tehnologija,kako bi se smanjili troškovi poslovanja 	<ul style="list-style-type: none"> - Veoma motivisana i kompetentna radna snaga - Inovativni pristupi promocijama i oglašavanju - Odabir najpodesnijih kanala prodaje - Efektivna segmentacija. Politika cena zasnovana na ciljnim segmentima i profilu turista 	<ul style="list-style-type: none"> - Zasnovane na potrebama, željama i zahtevima savremenog turista - Brz odgovor na sve potrebe turista - Efektivno upravljanje inventarom i opremom - Visoka obučenost osoblja i njihova kontinuirana obuka - Odgovarajuća politika osiguranja turista i osoblja

Izvor: Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

10.1.1.1 Lokacija turističke destinacije Kopaonik

Kopaonik se nalazi u središnjem južnom delu Srbije ujedno je najviša planina u zapadnoj Srbiji pa sa pravom nosi epitet „krov Srbije“²⁰⁰. Njegova površina je 2.758km², a severni deo ove planine, kojim se naziva Ravni Kopaonik, ima površinu od 163.5km² i spada u najprostranije površi u Srbiji²⁰¹.

Pomenuti deo Kopaonika je zahvaljujući turizmu postigao punu afirmaciju, ali i doprineo pogrešnom shvatanju kod posetilaca da je samo to Kopaonik, jer se zbog toga zanemaruje njegov južni deo sa Šatoricom i Oštrim kopljem, koji sespuštaju u kosovsku kotlinu. Pored Pančičevog vrha, postoje i Suvo rudište, Bećirevac, Treska, Gobelja, Šatorica, Oštro koplje itd. Za pojavu turizma na ovom prostoru presudno je bilo: lepote prirode, vremenska dužina trajanja snega, sređeni ski tereni, receptivni kapaciteti i ostali sadržaji. Antropogene vrednosti su nekada bile superiornije u odnosu na prirodne, mada su danas prioritet flora i fauna sa prostorom na kojem se nalaze. Najviši vrh je Pančičev vrh sa 2017 mnm, pa se po sunčanom vremenu sa njega mogu videti: Šar Planina, Prokletije, Bjelasica, Durmitor,

²⁰⁰Vasović V.: Kopaonik, Beograd, 1988.

²⁰¹Podaci Nacionalnog parka Kopaonik, Kopaonik, 2016.

Zlatibor, Avala, Beljanica, Kučajske planine, Rtanj, Stara planina i Rila u Bugarskoj²⁰².

Kopaonik je turistički afirmisana planina i pripadao je jugozapadnom klasteru²⁰³. Za Kopaonik je od značaja istočni mediteranski turistički pravac koji povezuje severnu, centralnu i zapadnu Evropu sa Jadranskim, Egejskim i Crnim morem i on ga deli na dva kraka. Njegovom zapadnom granicom ide pravac ka Jadranskom moru, a istočnom stranom prema Crnom moru. Posmatrano sa te strane, položaj je povoljan, a doprinosi i auto put Beograd-Niš, a tek će doprinos dati novi auto putevi koji se grade. Ibarska magistrala je drugi po značaju putni pravac kojim se stiže za četiri sata od Beograda preko Jošaničke Banje.

Već je napomenuto koliki je značaj **tranzitnog položaja** masovnost turizma i razvoj turističke destinacije Kopaonik, ato je ujedno jedan od elemenata funkcionalnog položaja koji je prepoznatljiv po bitnosti za razvoj turizma na "krovu Srbije". Normalizacijom stanja u našoj zemlji posle bombardovanja 1999. godine, ponovo su u funkciji pomenuti putni pravci i stigli su kako domaći tako i strani gosti. Gledajući položaj naše zemlje, za Kopaonik je najznačajniji tranzitni putni pravac Beograd – Petrovac na moru, koji se pruža Ibarskom magistralom²⁰⁴.

Međutim, turistička destinacija Kopaonik nije na tranzitnom putu na kakavom je Zlatibor koji u pojedinim delovima godine ostvari veći broj dolazaka gostiju. Razlikuje se struktura gostiju turističke destinacije Kopaonik i Zlatibora, jer se na Kopaonik dolazi ciljno i dužina boravka bude duža. Vremenske prilike su mnogo povoljnije za zimske sportove, a uređenost skijališta na mnogo višem nivou po svemu. Broj ugostiteljskih objekata je veći i sa jačim kategorijama, a turistička destinacija Kopaonik je jedna od najnaprednijih ski destinacija u Istočnoj Evropi. Lokacija ima veliku ulogu u uspešnom poslovanju svih činilaca koji privređuju na destinaciji, a njen značaj dodatno povećavaju neke od karakteristika turističkog tržišta. Specifičnosti tržišta se ogledaju u tome da objekti koji nude usluge ishrane i smeštaja moraju biti smešteni na prostoru koji je namenjen turizmu i da budu deo ponude i proizvoda koji se nudi i koji traži kupac. Pošto tražnja zna da bude pasivna prema ponudi, ipak ide prema njoj i usluga je u zavisnosti od kvaliteta i raznovrsnosti drugih sadržaja koji se nude na destinaciji²⁰⁵. Turistička destinacija Kopaonik je postala prepoznatljiva po svojim sadržajima i ponudom i van granica Srbije. Veoma dobro se prodaju aranžmani u Rumuniji, Rusiji, Grčkoj, Makedoniji, Crnoj Gori, Republici Srpskoj, a dobar početak se beleži u Mađarskoj.

10.1.1.2 Centralizovana nabavka i sistem kontrole turističke destinacije Kopaonik

U okviru destinacije još uvek nije uspostavljena centralizovana nabavka svega potrebnog što bi joj povećalo vrednost i omogućilo bolju popunjenost, a samim tim i duži rad svi subjekata na njoj. Aktuelno nejedinstvo i nepostojanje zajedničkog tela koje bi bilo kreator i traser puta prema budućnosti, ima svojih velikih nedostataka i propusta koji se ne mogu ispraviti. Čim nema centra iz kog sve kreće, nema ni jedinstvenog pristupa pri kreiranju proizvoda i rešavanja zajedničkih problema. Problem vode u centru turističke destinacije, zbog zastarele mreže koja je izgrađena na samom početku osamdesetih godina, se rešava individualno, svaki privredni subjekat koji ima sredstava radi podzemne bušotine i prave svoje mini vodovode i to bude

²⁰²Romelić J. i Marković S.: Turistička geografija, Novi Sad, 1995.

²⁰³Popesku J.: Predavanja, 2009.

²⁰⁴Romelić J., Marković S.: Turistička geografija, Novi Sad, 1995.

²⁰⁵Čačić, K., Poslovanje hotelskog preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

rešenje zajedničkog problema. Oni koji ne raspolažu takvim sredstvima trpe posledice, a degradacija okoline i uništavanje prirodnog reursa – vode, je zajedničko.

Gore navedeno je dokaz da ne postoji sistem kontrole sa vrha države, odnosno ne primenjuje se, a ista je situacija i sa praćenjem promotivnih aktivnosti koje preduzimaju pojedine turističke organizacije, već se sve radi na „datu reč“. Ako se dalje posmatra, slanje statističkih izveštaja je ne kompletno, manji subjekti ne šalju takve „reporte“, a ne treba spominjati nekategorisane objekte, pa se samim tim dovodi u pitanje tačnost praćenja turističkog prometa i razvoja turizma. TSO Raška pokušava da sakupi podatke i da ih obradi i u velikoj meri se oslanjaju na naplatu boravišne takse i podatke koje prikupe od bitnijih subjekata destinacije, ali tu nisu podaci Nacionalnog parka i skijališta. Jednom rečju, ne postoji centralna baza podataka koja bi dala smernice pravca kretanja destinacije i tačaka koje bi morale da se koriguju, misleći na usluge i aktivnosti koje se nude posetiocima. Sistem kontrole efikasnosti uloženog i vraćenog retko da imaju i objekti, naravno kada im bude postavljeno takvo pitanje dobiće se odgovor „da“, ali istina je druga. Svi prate troškove i dobit, koja se budžetiranjem svake godine povećava, ne misleći na budućnost, a resursi su ograničeni, ponuda sve veća, tako da će tražnja jednog momenta dostići svoj maksimum i moraće da stane.

Turistička destinacija Kopaonik je svoj maksimum doživela početkom devedesetih godina, da bi pojavom inflacije i uvođenjem sankcija Srbiji, počela da pada kvalitativno i kvantitativno. Svoj novi period rasta započinje prvom privatizacijom, 2009. godine privatizovani su objekti Internacionala CG (Geneks), kada se započelo sa renoviranjem i adaptacijom objekata. Pored toga i drugi društveni i državni objekti su privatizovani, a i nekoliko novih objekata je izgrađeno. Iako su sprovedene privatizacije, ništa nije urađeno na stvaranju jedinstva destinacije, naprotiv, razlika u shvatanjima i poimanju turističke destinacije između njenih subjekata je još veća. Jedan od razloga je što su svi vlasnici i investitori u objekte van struke i profesije i niko nije po struci turizmolog, hotelijer ili ugostitelj. Iz tog razloga i nema zajedničkog tela koje bi radilo centralizovanu nabavku, prodaju i kontrolu svih aktivnosti. Turistiška inspekcija ne sprovodi kontrolu kvaliteta usluga u punoj meri, a ne treba pominjati širok spektar ponude koja postoji na destinaciji.

10.1.1.3 Sistemi kontrole proizvodnje kvaliteta - HACCP i HALAL

U celom svetu, moderno doba je nametnulo brigu o kvalitetu i ispravnosti namirnica koje se koriste u ishrani, a sve iz razloga prenošenja raznih bolesti. Organizacije: Savezni zavod za standardizaciju na teritoriji Srbije i Codex Alimentarius Commission na prostoru EU, su oblasti poljoprivrede donele zakone, standarde i pravilnike koji pri proizvodnji regulišu i daju smernice za obezbeđenje kvaliteta, postupke upravljanja kvalitetom i higijenske ispravnosti. Kod hrane, koja se finalnom obradom kasnije upotrebljava, najbitniji deo je njena ispravnost i kvalitet, što je obaveza kod svakog njenog proizvođača, bilo da se misli na organoletička svojstva ili higijensku ispravnost.

Slika 22 Izgled HACCP sertifikata



Izvor: <http://www.s-knjigovodstvo.com/hasap-haccp-standard/>

Samim tim definicija kvaliteta proizvodnje, Prema Evropskoj organizaciji za kontrolu kvaliteta EOAC, koja je osnovana 1980. godine, predstavlja: "Stepen u kome proizvod zadovoljava potrebe korisnika, tj. potrošača".

FAO/WHO Codex Alimentarius je uspostavio HACCP sistem, preko kojeg postoji mogućnost da se kontroliše sigurnost i bezbednost hrane. Radi se o preventivnom sistemu, koji preko svojih principa i svojih metoda, ume da obezbedi sigurnu proizvodnju i puštanje u promet zdravstveno ispravne hrane. Podrazumeva se daje takva hrana bezbedna u svakom smislu: biološki, hemijski i fizički, bez rizika²⁰⁶. Skraćenica HACCP je izvedena od Hazard Analysis and Critical Control Point, a u prevodu ima značenje: Analiza opasnosti (rizika) kritičnih kontrolnih tačaka.

HACCP koncept se prvenstveno odnosi na zdravstvenu ispravnost namirnica, pa tek na kvalitet istog, čime se doprinosi sigurnosti i neškodljivosti namirnica koju potrošači upotrebljavaju. Sistem obuhvata sve učesnike u lancu, proizvodnja, njihov promet i krajnji potrošači, gde je obaveza da se ne ukrste prljavi čisti putevi u proizvodnji.

Council Directive 93/43/EEC deklaracijom, od 01.01.2006. godine, HACCP je postao obavezan standard u zemljama Evropske Unije i članicama Svetske trgovinske organizacije i po njoj sve zemlje članice su u obavezi da svoje zakonske regulative u toj oblasti usaglase sa njom. U Srbiji još uvek nije obaveza, ali se preporučuje, posebno treba da ga imaju objekti koje posećuju stranci. Svi veći ugostiteljski objekti turističke destinacije Kopaonik su implementirali HACCP i redovno rade sertifikaciju istog. Od 1. januara 2009. godine, HACCP standard je postao obavezan i na tržištu Srbije za proizvođače proizvođačivotinjskog porekla, a tek od juna 2011. godine HACCP postaje zakonom obavezan u Republici Srbiji, po Zakonu o bezbednosti hrane donetom sredinom 2009. godine. Zakon je definisao prelazni period za njegovu implementaciju u period od dve godine i odnosi se na prilagođavanje preduzeća da bi ga primenili.

Svim preduzećima koja u svojoj oblasti rada, imaju za delatnost bilo kakvu dodirnu tačku sa hranom, je potreban, a obuhvata se:

²⁰⁶Živković, R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

- Proizvodnja,
- Distribucija,
- Prerada,
- Posluživanje,
- Transport,
- Pakovanje,
- Proizvodnja ambalaže i drugih materijala²⁰⁷.

HACCP sistema ima i svoja načela²⁰⁸:

- Pravovremeno identifikovanje i sortiranje bioloških i hemijskih problema kao mogućih opasnosti;
- identifikacija i prepoznavanje kritičnih kontrolnih tačaka tokom proizvodnje, pripreme i upotrebe proizvoda;
- definisanje kritičnih granica koje budu merilo ili prag prihvatljivosti ili neprihvatljivosti;
- definisanje sistema posmatranja, a to podrazumeva odgovornost, svrhu, učestalost i način na koji se posmatra;
- uspostavljanje i definisanje plana ispravljanja, odnosno plana korektivnih akcija;
- donošenje i implementacija postupaka vrednovanja - podrazumeva postupke i metode ispitivanja efikasnosti plana;
- uspostavljanje i vođenje dokumentacije kao sistema za sve prethodno navedene postupke.

Kodeks predstavlja garant da su namirnice neškodljive, a HACCP sistemom se u ugostiteljstvu jasno definišu pravila po kojima se vrši nabavka, čuvanje, priprema i potrošnja namirnica, uz garanciju njihovog kvaliteta i neškodljivosti po zdravlje gostiju. Istim kodeksom se propisuju uslovi koji se odnose na prostorije i opremu u kojima se čuvaju namirnice, pripremaju i na kraju konzumiraju.

Prednosti kod primene HACCP sistema se ogledaju u:

- redukovanju pojave bolesti koje budu izazvane hranom,
- obezbeđivanju stanovništva zdravstveno ispravnim i bezbednim prehrambenim proizvodima,
- ispunjavanju zahteva koji su definisani zakonskim regulativama i što podrazumeva efikasniji nadzor inspeksijskih organa,
- efektivnijem i efikasnijem radu prehrambenih preduzeća,
- povećavanju konkurentnosti preduzeća na svetskom tržištu,
- uklanjanju barijere u internacionalnoj trgovini,
- omogućavanju uvođenja novih tehnologija, procesa i proizvoda,
- povećavanju profita.

Pored sticanja poverenja u sigurnost hrane, HACCP standard pomaže i u organizaciji poslovanja, lakšoj kontroli radnika koji su izvršioc i sprovođenju i sticanju poverenja kupaca.

²⁰⁷<http://www.s-knjigovodstvo.com/hasap-haccp-standard/>, posećeno Septembar 2017.

²⁰⁸Holjevac I. A. , Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelijerskoj industriji, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet, Opatija, 2002.

Implementacija HACCP-a vodi preduzeće kroz naredne faze koje su neminovne:

1. Jasno se definišu zahtevi propisani standardom o bezbednosti proizvoda,
2. Od lica koja poznaju standard i proizvodnju u preduzeću se formira radni tim,
3. Tim u detalje vrši opis proizvoda uz definisanje njegove moguće namene,
4. Tim što detaljnije opisuje sam proces proizvodnje,
5. Tim pravi listu svih mogućih opasnosti i takođe vrši analizu svih rizika,
6. Tim određuje i definiše kritične kontrolne tačke sa pragovima tolerancije za svaku od njih,
7. Tim precizira metode za kontrolisanje svake kritične kontrolne tačke,
8. Ako bi došlo do odstupanja i prešao se prag tolerancije, tim uspostavlja korektivne mere,
9. Uspostavljanje procedura verifikacije mera,
10. Definisanje načina na koji se prikuplja i čuva relevantna dokumentacija,
11. Obaveza praćenja i merenja proizvoda i procesa proizvodnje i upoređivanje sa usvojenim pravilima od strane tima,
12. Permanentno kvalitativno poboljšanje proizvoda i samih procesa rada u toku proizvodnje²⁰⁹.

Turističku destinaciju Kopaonik sve više posećuju gosti sa bliskog istoka muslimanske veroispovesti. Samim tim, nameće se implementacija HALAL standarda, standard koji važi za goste pomenute veroispovesti. Reč „halal“ na arapskom jeziku znači „dozvoljeno“. HALAL je standard koji jasno propisuje postupke proizvodnje, skladištenje i pripremu hrane u skladu sa šerijatskim zakonom, tj. muslimanskim verskim načelima i običajima.

I ovaj standard podrazumeva sertifikaciju i kontrolu:

- primenjivanja ispunjenosti njegovih zahteva;
- postupak pri klanju životinja;
- propisivanje halal – haram začina i aditiva koji se mogu koristiti;
- standardizovanje načina obeležavanja proizvoda koji su po halalu.

Da bi se dobio HALAL standarda potrebno je:

- da menadžment doneše izjavu za opredeljenost za sertifikat;
- dokaz da postoji higijensko-sanitarni minimum, odnosno, potvrdu o primeni zdravstvenih, sanitarnih i higijenskih mera;
- potvrda da se privredna delatnost pravnog subjekta obavlja uz poštovanje donešenih zakonskih regulativa.

Kada se prikupi potrebna dokumentacija, proverava se njena ispravnost i pristupa potpisivanju ugovora koji podrazumeva početak obuke i sertifikacije. Izabrani tim za implementaciju prolazi obuku koja podrazumeva i kasnije brigu o održavanju HALAL standarda. Pomenuto se odnosi na ispunjenje standarda na svim nivoima, od nabavke, preko skladištenja, proizvodnje, ponovnog skladištenja i upotrebe gotovih proizvoda. Verifikaciona komisija koja je ovlašćena ispred sertifikacionog tela vrši proveru implementacije i u koliko je sve urađeno po zahtevanim standardima, donosi odluku o dobijanju sertifikata, koji važi godinu dana. U toku njegovog važenja vrše se periodične provere da ne dođe do “haram” (nedozvoljenog) postupka ili korišćenja proizvoda. Sertifikaciju i kontrolu sprovođenja HALAL standarda u Srbiji radi „Halal

²⁰⁹<http://www.s-knjigovodstvo.com/hasap-haccp-standard/>, posećeno Septembar 2017.

agencija Islamske zajednice Srbije“, a sertifikate verifikuje IHI Alijansa, institucija osnovana pod pokroviteljstvom Organizacije Islamskih zemalja (OIC) i Islamske privredne komore Saudijske Arabije. Prva zemlja u Evropi koja je dobila svoj Halal standard je Srbija (HSS – 2009)²¹⁰.

Pomenuti standard, u turističkoj destinaciji Kopaonik trenutno poseduju dva objekta firme Mujen. Preduslov postoji, pošto većina distributera i dobavljača koji snabdevaju ugostiteljske objekte sa namirnicama životinjskog porekla već poseduje HALAL standard.

10.1.1.4 Saradnja sa turističkim agencijama, prevoznicima i korporacijama

Jedna od veoma značajnih primarnih aktivnosti lanca vrednosti koje doprinose da se posetioци osećaju sigurno i bezbedno pri putovanju do destinacije i u vreme samog boravka na njoj, a i potvrda koliko je turizam kao grana privrede komplementaran i svestran.

Poslovna povezivanje između turoperatora, putničkih agencija i hotelskih preduzeća čini vertikalno povezivanje. Svi subjekti turističke destinacije Kopaonik imaju saradnju sa turističkim agencijama i prevoznicima koja se zasniva na vertikalnom povezivanju, koji karakteriše poslovnu saradnju u labavijoj formi na ugovornoj bazi, a sve u svrhu što efikasnije prodaje uz odgovarajuću rezervacionu i promocionu politiku²¹¹.

Radi se o korišćenju rezervacionih i informacionih sistema distributera i obratno, gde se nude i prodaju proizvodi destinacije. Takve aktivnosti dovode do toga da se turističke agencija, prevoznici i naravno hotelska preduzeća, javljaju kao nosioci svojih rezervacionih i promotivnih poslova zaradšto efikasnije i veće prodaje i napredovanja na svetskom nivou. Najveći deo pomenutog se odnosi na ugostiteljske objekte koji svojim delovanjem preko kanala prodaje irezervacionih sistema dovode posetioce koji su gosti destinacije, tako da na prvom mestu direktnu korist ima skijalište, a potom nacionalni park, koji se u velikoj meri promovira i vrši naplatu ulaska na svoju teritoriju. Ovo je indirektan način obezbeđivanja prihoda, čija će sredstva biti investirana u svrhu dodatnih sadržaja koji će upotpuniti mesecе posle i pre snega. Indirektna prodaja u ovom slučaju liči na posredovanje u prodaji proizvoda i usluga JP Skijališta Srbije i Nacionalnog parka Kopaonik. Saradnjom sa turističkim agencijama i prevoznicima i hoteli imaju brojne prednosti, koje se ogledaju u mogućnošću prodaje na globalnom tržištu bez ostvarivanja direktnog kontakta. Posrednik na taj način štedi sredstva i dragoceno i vreme ugostiteljskom objektu i tako doprinosi nižim cenama, uštedi na prostoru, jer su nekada agencije morale da imaju svoju prostoriju za prijem gostiju, a posetioци su morali lično da dođu da kupe aranžman i gube vreme. Rezervacijom i kupovinom aranžmana preko turističke agencije, klijenti dobijaju zastupnika koji im garantuje rezervaciju u željenom objektu pod ugovorenim uslovima i dogovorenim terminima posete. U ovom delu se primenjuje pravo u turizmu, bilo koja strana da ima problema, dok je gost kao obostrani klijent po strani, pošteđen neprijatnosti. Gost dobija važeći vaučer, koji je garant rezervisanih usluga i vrsta dokaza da je gost platio agenciji svoje rezervisane usluge u hotelu i u kojem procentu je izvršena uplata. Hotelijer ima garanciju da će mu usluge biti uplaćene od strane turističke agencije po realizaciji. U ovom delu se ponekada pojavljuju korporacije koje budu garant plaćanja, a u slučaju da njihovi klijenti ne ispoštuju svoje obaveze, hotel ima puno parvo da naplati od korporacije koja neće da rizikuje svoju reputaciju.

²¹⁰Izvor: <https://www.znacenjereci.com/halal-standard/>, posećeno Septembar 2017.

²¹¹Čaćić. K., Poslovanje hotelskog preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

Ugostiteljski objekti turističke destinacije imaju saradnju sa brojnim domaćim i stranim agencijama, kojima odobravaju razne popuste na aranžmane i stvarajući im prostor za bolju zaradu. Saradnju sa turoperatorima zajednički sprovode hotelijeri i JP Skijališta Srbije, gde se sve više zajednički upakovano prodaju proizvodi i usluge, a tokom meseci posle snega, svojeusluge nudi i Nacionalni park Kopaonik. Najvećim delom saradnju ostvaruju velike i tržišno jake turističke agencije, koje marketinški dosta znače samoj destinaciji, dajući svoj doprinos njenom razvoju i pozicioniranju na tržištu.

10.1.1.5 Sektor tehničkog održavanja

Svi objekti viših kategorija imaju mnogo veću implementiranost savremenih tehničkih dostignuća što znači da imaju veću dijapazon delatnosti uz angažovanje različitih kadrova iz raznih struka i kvalifikacija koji moraju da budu obučeni za njihovo funkcionisanje. Ista je situacija i sa opremom skijališta, koja je sve modernija i zahteva dobro obučene i školovane kadrove. Tehničko održavanje hotela i opreme skijališta, uz tehnološki napredak poslednjih decenija je sa mnogo razlika u odnosu na nastanak modernog skijališta osmdesetih godina. Starija oprema koja je u funkciji i osnovno održavanje, kao zamena sijalica po objektima, sitne popravke po sobama, keramičarski, molerski i stolarski radovi dalje zahtevaju majstore starih zanata.

Hotelima je značajna stavka u grupi troškova električna energija i grejanje, a kod skijališta električna energija i oni su na nivou između 20 i 25% od ukupnih troškova. Radi se permanentno na njihovom smanjenju, tako da se po objektima postavljaju senzori koji regulišu startovanje i gašenje osvetljenja, grejanja i ventilacije, a u oblasti grejanja sve više se investira u toplotne pumpe i solarne panele. Na ovaj način se daje veliki doprinos u očuvanju životne sredine primenom alternativnih izvora energije, jer se tako smanjuje potrošnja nafte i mazuta. U sobnom hotelskom sistemu grejanja sve veću ulogu imaju "pametne sobe", gde se pred dolazak gostiju zadaje temperatura koja je potrebna. Gost pri ulasku u sobu ima mogućnost korekcije temperature "na gore" pet stepeni. Led osvetljenje je našlo primenu u ugostiteljskim objektima i skijalištu. Noćna staza koja je osvetljena reflektorima, bila je veliki potrošač, međutim, postavljanjem led reflektora potrošnja se smanjila, a ista situacija je i sa spoljnim osvetljenjem oko ugostiteljskih objekata.

Tehničko osoblje koje je zaposleno u sektoru turizma, kao što je napominjano i za policiju koja postoji na turističkoj destinaciji Kopaonik, nije stereotipno, već mora da se koriguje i bude na usluzi gostima. Način ophođenja, poštovanje bontona i privatnosti su imperativ u njihovom poslu i deo su kolektiva koji moraju da prezentuju na najbolji način. Iskustveno, u dosta slučajeva rukovodioci tehničkih službi zaboravljaju da je taj sektor sekundarni deo hotela (ugostiteljskog objekta) i prave svoju poslovnu autonomiju bez koje se ne može, što je pogrešno. Sve više se razmišlja primena zapadnog modela održavanja objekata, gde se angažuju eksterne firme za opravke i održavanje, a hotel zapošljava minimalan broj tehničkog osoblja koji budu kontakt i kontrola izvršenih radova. Već ima takvih slučajeva, održavanje liftova, rashladnih uređaja, molerski radovi, mašina u vešeraju, održavanje bazenske tehnike, ventilacionih kanala, kuhinjskih napa, dimnjaka za grejanje i slično. Takođe, angažuju se firme za održavanje i servisiranje IT opreme, telefonskih i PP centrala. Osnivanjem ski centra Kopaonik od strane Vlade Republike Srbije 1980. godine, zbog nedostatka stručnog tehničkog osoblja iz okoline, a njihovo angažovanje sa strane u to vreme je bilo skupo, Geneks je sagradio na 7.000m² hale gde su postojale mašinske radionice sa strugovima i svim potrebnim alatima, stolarsku radionicu, mahaničarsku radionicu, vešeraj, centralne magacine, garaže za autobuse, tabače snega, kamione i manja vozila,

PP centar sa vatrogasnim vozilima i svom pratećom opremom. Privatizovanjem objekata i izmenama zakona u svim oblastima, od toga više ništa ne postoji, tako da svi privredni subjekti na destinaciji angažuju ovlašćene servise i firme sa strane.

10.1.1.6 Sektor marketinga i prodaje

Marketing menadžment predstavlja praktičnu primenu svih radnji koje su u službi tehnika marketinga: analiza, planiranje, sprovođenje i kontrola. Neminovno je pomenuti i psihologiju kao nauku u ovoj oblasti, ma koliko to neki kritikovali, jer njenom primenom se dopire do svesti ljudi na koje se preko marketing aktivnosti utiče na njihovu psihu, a sve u cilju prodaje stvorenog proizvoda na destinaciji²¹². Kritičari marketinga kažu da nije humano reklamom uticati na psihu ljudi da bi se odlučili za neku uslugu ili proizvod, jer takvim uticajima ljudi postaju skloni potrošnji, što je na kraju i cilj marketing menadžmenta. Marketing su organizovani procesi krozkreiranje, komuniciranje i isporučivanje stvorenih vrednosti kupcima, upravljanjem odnosima sa potrošačima, tako da organizacija imakorist²¹³. Ima i druga definicija marketinga po Kotleru: „Marketing je analiziranje, organizovanje, planiranje i kontrolisanje potencijalnih izvora kupaca, politike i aktivnosti preduzeća, sa stanovišta želje da se zadovolje potrebe i zahtevi izabranih grupa kupaca i na toj osnovi ostvari dobit“²¹⁴. U obe definicije marketinga imperativ je da se zadovolje potrebe kupaca kroz segmentaciju tržišta i uz to različitim i prilagođenim marketingom.

Preslikano sa opšteg opisa pojma na turističku destinaciju, marketing menadžment obuhvata:

- Razumevanje ekonomske strukture destinacije,
- Identifikacija tržišnih segmenata u sastavu destinacije,
- Identifikacija marketing strategije koja najbolje odgovara destinaciji,
- Identifikacija i određivanje ciljnog tržišta,
- Markentiško istraživanje tržišta sa demografske i psiholške strane,
- Analiza konkurencije i njihovih proizvoda i stvaranje sopstvenih novih proizvoda,
- Razvoj mehanizama istraživanja sredine i okruženja za pravovremeno otkrivanje prilika i pretnji,
- Razumevanje snaga i slabosti destinacije,
- Stalno pratiti reakciju i mišljenje posetilaca o prodatom proizvodu i usluzi na destinaciji,
- Razvijati marketing strategiju za svaki proizvod na destinaciji uz korišćenje marketing miksa,
- Stvoriti jedinstven i prepoznatljiv proizvod destinacije koji ne bi mogao biti „lak plen“ konkurencije, a ujedno bi osigurao komparativnu prednost destinacije,
- Predvideti budućnost proizvoda i destinacije,
- I najbitnije, uspostaviti sistem povratnih informacija, koje bi osigurale budućnost destinacije uz stalnu nadogradnju procesa²¹⁵.

Prema Kotleru i saradnicima, postoji pet koncepata upravljanja marketingom:

²¹²Krstić. D., Psihološki rečnik, Savremena Administracija, Beograd 1996. godina

²¹³Kotler. P, Kotler. K.L., Marketing menadžment, Beograd, Data status, 2006.

²¹⁴Unković. S., Zečević. B. , Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009.

²¹⁵Maričić. B., Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd 2005. godina

- Koncept proizvodnje daje pretpostavku da će proizvod biti izabran kada se ponudi i bude sa pristupačnom kupovnom cenom uz što veći kvalitet. Ovaj koncept je aktuelan u slučaju kada tražnja prevazilazi ponudu. U današnje vreme je to retkost, osim u periodima Nove Godine, školskog raspusta i praznika u vreme zimske sezone.
- Koncept proizvoda je indikator sklonosti posetioca nekom stvorenom proizvodu koji se ogleda kroz njegov kvalitet, izgled i inovativnost. Mana ovog koncepta je što može dovesti do „marketinške kratkovidosti“.
- Koncept prodaje daje akcenat na ulaganje napora i svega pratećeg na propagandu i prodaju, što je slučaj sa nepoznatim i novim proizvodima koji tek treba da se nametnu potrošačima ili je velika ponuda proizvoda, a tražnja mala.
- Koncept marketinga se odnosi na što bolje razumevanje tržišta i potreba potrošača i rad na što boljem zadovoljenju njihovih potreba u odnosu na konkurenciju, što vodi ka uspešnom poslovanju.
- Koncept društvenog marketinga se koncipira na dugoročnu dobit, a ne na kratkoročno zadovoljenje potreba posetilaca, što je na dobrobit posetilaca i destinacije kao prodavca proizvoda i davaoca usluge.

Prioritetno i neophodno na turističkoj destinaciji je stručnost u razumevanju potreba gostiju i ponovnom vraćanju posetilaca. Potrebno je spoznati koliko je veoma bitno poznavanje posetilaca i konkurencije ujedno, zbog sigurnije budućnosti i predviđanja daljih koraka²¹⁶. Tako će turistička destinacija Kopaonik biti ocenjena sa boljom ocenom, što će osigurati dobru poziciju na turističkom tržištu i sigurniju budućnost. Glavni nedostatak je nepostojanje zajedničkog tela koje bi se posvetilo jedinstvenom marketingu i prodaji zajedničkog proizvoda, tj. DMO koja bi bila nosioc takvih aktivnosti. Promocija bi bila glavna marketing aktivnost, araspoloživi promocioni elementimarketing miksa na destinaciji se mogu razvrstati na tehnike masovnih i direktnih komunikacija. Celokupnom tržištu su namenjene tehnike masovnih komunikacija. Ali, u savremeno doba više se koriste promocije kojima se ciljaju jedinke i to je direktna komunikacija²¹⁷.

Masovne komunikacije su:

- Propaganda,
- Odnosi sa javnošću i publicitet,
- Unapređenje prodaje i
- Sponzorstva

Direktne komunikacije obuhvataju:

- Lična prodaja,
- Internet marketing i
- Direktni marketing²¹⁸.

Obadve spomenute tehnike komunikacije su zastupljene na turističkoj destinaciji Kopaonik, ali u obliku koji kreiraju subjeketi svaki za sebe, shodno svojim mogućnostima.

Nezaobilazno je pomenuti internet marketing koji funkcioniše na principu Web sajtova. Dovoljno je pretražiti bilo koji objekat na turističkoj destinaciji Kopaonik i moći će da se pogledaju ponude, sadržaji i izgled objekta. Pionir u dovođenju turista iz Rumunije je bio MK Mountain Resort, a na osnovu promotivnih aktivnosti kije su

²¹⁶Milislavljević. M., Strategijski marketing, Ekonomski fakultet, Beograd 2006. godina

²¹⁷ Jobber. D. Fahy J., Osnovi marketinga, Data status, Beograd, 2006 (2 str.33)

²¹⁸ Popesku. J., Marketing u turizmu, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2009 (str.126)

preduzeli njihovi timovi, goste su dobili i drugi subjekti na njoj: hoteli, restorani, skijalište i Nacionalni park. Internet marketing daje velike mogućnosti, tako da se se mogu rezervirati sobe preko internet, a i usluge skijališta: kupovina ski pasa, karata za letnje sadržaje i slično.

Još uvek nije zaživeo program lojalnosti, odnosno marketing lojalnosti, gde bi se gosti osećali ispoštovano i uvaženo na destinaciji. Jedini subjekat na destinaciji je bio MK Mountain resort sa takvim vidom brige o posetiocima, jer su u period 2011.-2013. godine bile uvedene lojaliti kartice: gold, silver i platinum, koje su se rangirale na osnovu sakupljenih bodova u toku boravka. Danas niko pomenuto nema na destinaciji. JP Skijališta Srbije je ostalo verno tradiciji i svim skijašima iznad 65 godina starosti poklanja gratis ski pas.

10.1.1.7 Usluge

Svakom kupcu se nude usluge sa mnoštvo sadržaja kao nešto realno i na osnovu obrađenih podataka tražnje pravi se različita ponuda za svaki tip klijentele. Na taj način privredni subjekat stvara veću vrednost proizvoda za svoje potencijalne kupce zadovoljavajući njihove potrebe. Posmatrajući preduzeće, potrošače i usluge koje su između njih sa svojim sadržajima koji se javljaju, a koji utiču, personalizuju i stvaraju lojalnost u odnosima, zaključak je da imaju različite oblike²¹⁹.

Razlika između viših i nižih kategorija hotela se odnosi na nivo usluge koju nude, a to je uređeno i pravilnikom o kategorizaciji objekata gde su jasno propisani za svaku kategoriju obavezujući elementi, a i izborni koji su sastavni deo. Shodno tome i cene su različite. Turistička destinacija Kopaonik trenutno nema nijedan objekat kategorije pet zvezdica. U najavi je otvaranje takvog hotela 2018. godine, na mestu nekadašnjeg odmarališta Jugobanka, a pripadaće američkom lancu hotela Viceroy. Brojni sadržaji i dobra usluga podižu nivo objekta, ali o tome se ne može pričati za čitavu turističku destinaciju, koja još uvek ne poseduje kategoriju, mada je mesto u obavezi da se kategoriše i taj teret pada na lokalnu smoupravu pošto ne postoji DMO.

Turistička destinacija Kopaonik svake godine dobija nove objekte, a uz njih i nove smeštajne jedinice i povećava se broj ležaja. To doprinosi još većem broju turista, a samim tim i rastu prihoda, povećanju broja izvršilaca u turističkim uslugama i obimnijoj saradnji sa drugim delatnostima privrede. Prema službenoj hotelskoj kategorizaciji Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija, na području Suvog Rudišta, odnosno strogog centra turističke destinacije Kopaonik, nalazi se 1.388 smeštajnih jedinica i 3.562 ležaja. Najveći broj objekata hotelskog tipa je u kategoriji od 3 zvezdice, 7 od ukupno 11, dok je broj hotelskih objekata u kategoriji od 4 zvezdice svega 2, a isto toliko ima i hotela sa 2 zvezdice. Garni hoteli ne postoje, a apart hotela ima ukupno 6, od toga 2 su sa četiri zvezdice, a četiri sa dve zvezdice (tabela 30). U vikend naselju, gde je izgradnja novih savremenih objekata u ekspanziji, po zvaničnoj kategorizaciji ima 2 hotela, od toga 1 sa četiri zvezdice i 1 sa tri zvezdice, takođe ima 3 apart hotela. Stvaranjem superiorne vrednosti koju gosti dobijaju, svake godine se nivo usluge povećava, dodaju se novi sadržaji, a sve za istu vrednost kao prethodne godine.

Definisanjem proizvoda i usluga i analizom prethodnih perioda, svaki subjekat na destinaciji ima mogućnost da se nadogradi u svom delu i da doda ili popravi svoju ponudu. Problem se javlja kada su međusezone proleće i jesen, a i kada je letnja sezona u vidu očuvanja nivoa dobijene kategorije, jer objekti kategorije četiri zvezdice prateći troškove smanjuju radnu snagu i gase pojedine izvršilačke pozicije koje su obavezujući

²¹⁹ Farinet. A., Ploncher, A., Customer Relationship Management, 2002.

elemenat ili izborni koji je upisan. Ova pojava manje je izražena kod nižih kategorija, što niža kategorija, odstupanja su manja i obrnuto. Najveći problem kod nivoa usluge je parking kojeg nijedan objekat nema dovoljno i ako bi se strogo pratili uslovi kategorizacije, bilo bi problema.

Skijalište svake godine dodaje nove sadržaje u ponudu i podiže kvalitet svojih usluga, za koje još uvek ne postoje nivoi kategorisanja. Poseban akcenat se daje na kvalitetu rednosti ski staza, rad ski škola i zadovoljstvo polaznika, što podrazumeva kvalitetna i moderna sredstva za rad.

Ugostiteljski objekti svoje usluge baziraju na kvalitetnoj ponudi: smeštaja, hrane i pica, posluženja u sobama, tj. "room service", usluge pranja i peglanja, menjačnica i bankomat, fitness i spa centar, mogućnost organizovanja izleta i još mnogo toga što će pospešiti prodaju proizvoda i usluga.

10.1.2 Pomoćne aktivnosti lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik

Tabela 47 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – pomoćne aktivnosti

Infrastruktura preduzeća	Upravljanje ljudskim resursima	Razvoj tehnologije	Nabavka
<ul style="list-style-type: none"> - Poslovne jedinice - Menadžment - Planiranje - Finansije - Računovodstvo - Pravni poslovi - Upravljanje kvalitetom - Sektori - MIS 	<ul style="list-style-type: none"> - Planiranje - Rekrutovanje - Selekcija - Obuka - Rotacija - Motivisanje - Ocena - Nagrađivanje, unapređivanje, de gradiranje, otpuštanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Tehnologija usluge - Tehnologija pripreme hrane i pića - Tehnologija servisa - Informaciona tehnologija - Servis gostiju u hotelu, restoranu, turističkoj agenciji - Tehnologija informisanja i komunikacije sa turistima 	<ul style="list-style-type: none"> - Selekcija dobavljača - Zalihe potrošnog materijala - Zalihe pića i namirnica - Zaliha rezervnih delova - Nabavka opreme

Izvor: Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

Pored pet primarnih aktivnosti lanca vrednosti destinacije, koje su nabrojane u prethodnom delu rada, Porter ukazuje i na četiri pomoćne aktivnosti, koje su po profesoru Čeroviću: infrastruktura preduzeća, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka.

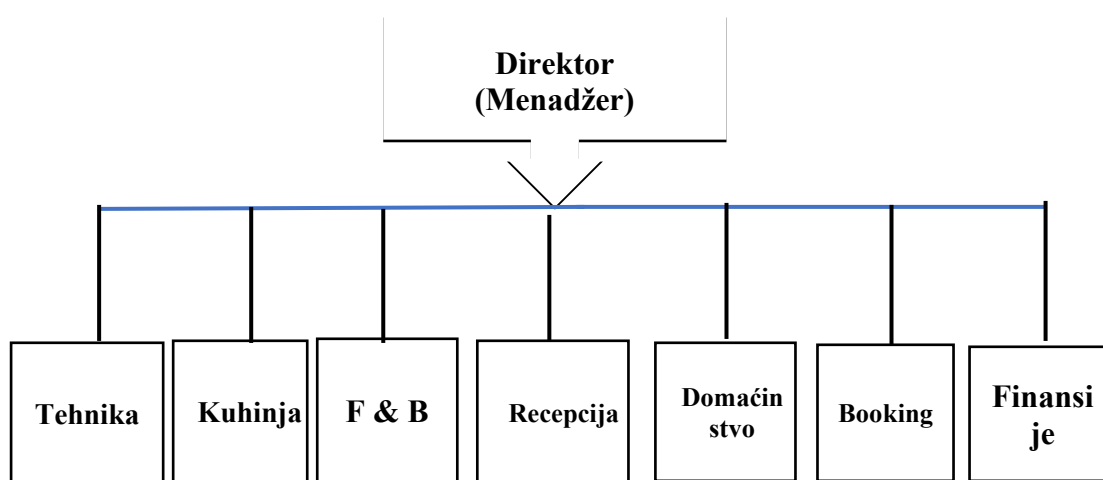
10.1.2.1 Infrastruktura destinacije - poslovne jedinice, menadžment, finansije, upravljanje kvalitetom

Turistička destinacija Kopaonik nije jedinstveno telo ili organizacija koja se može sagledati u celini, već svaki subjekat ponaosob kroz njihovu internu organizaciju. Definicija organizacione strukture podrazumeva formalnu podelu zaduženja i obaveza u okviru firme, na osnovu kojih preko sredstava komunikacije koji ih prate, stvaraju povoljne uslove za što bolju iskorišćenost postojećih resursa. Prvenstveno se misli na materijalne, informacione, finansijske i ljudske, a naravno i stečena znanja, veštine i iskustva zaposlenih i rukovodioca²²⁰. Najbitniji privredni činioци nadestiniaciji su

²²⁰Mašić. B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

ugostiteljski objekti koji pružaju usluge smeštaja i ishrane i JP Skijališta Srbije, tako da svako za sebe ima svoju organizaciju. Njihove interne organizacione šeme su svaka za sebe različite iz razloga što se ne bave svi subjekti istom delatnošću. Tako su hoteli svoju organizaciju stvorili na osnovu delatnosti koje pružaju, a sve je opet zavisno od tipa, kapaciteta i kategorije objekta. Komplementarnost usluge koju nude se ogleda u pružanju osnovnih – ugostiteljskih i sekundarnih – neugostiteljskih sadržaja koji čine hotelski proizvod.

Slika 23 Organizaciona struktura ugostiteljskog objekta (hotela)



Izvor: Izrađeno od strane autora rada

Primarni sektori svakog hotela su hrana i piće (F&B), recepcija, domaćinstvo i smeštaj, a ostali su sekundarni kao što je tehnička služba, nabavka, saobraćaj i drugi.

Svaki objekat ima direktora ili menadžera koji sa rukovodiocima sektora čini menadžment u hotelu koji njim rukovodi: recepcija, restoran, kuhinja, tehnička služba, domaćinstvo, finansije i po potrebi sektor prodaje. Po potrebi, jer se rezultati popunjenosti vide na recepciji, a često booking ne bude u sklopu objekta. Bez menadžmenta nijedna organizacije ne može da funkcioniše i preko njega postoji kontinuitet obavljanja svih aktivnosti preko menadžerskih funkcija -planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. U Americi su to ljudi sa nazivom menadžera i koji obavljaju upravljačke funkcije²²¹. Da bi bili superiorni i uspešni u upravljanju, menadžeri moraju da poseduju znanja, veštine i upravljačke sposobnosti koje moraju da sprovedu do nivoa ispod sebe, odnosno zaposlene. Svojim znanjem i sposobnošću na konkurentnom tržištu stvaraju pozitivne rezultate. Turistička destinacija Kopaonik nema stereotipno ili proceduralno rukovođenje u ugostiteljskim objektima, već svaki objekat nalazi i formira za sebe tim koji kreira ili sprovodi poslovnu politiku. Menadžeri uglavnom imaju interpersonalne, informacione, administrativne i uloge u odlučivanju. Administrativna uloga je na turističkoj destinaciji Kopaonik karakteristična za menadžere manjih objekata zbog uštede i manjeg obima posla. Ne

²²¹Petrović. M., Analiza lanca vrednosti hotela "Holiday Inn" Beograd – diplomski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.

retko takvi menadžeri obavljaju i poslove bookinga i prodaje aranžmana, proizvoda i usluga.

Posmatrajući nivoe kojima pripadaju u okviru organizacije, menadžeri spadaju u:

- Top menadžere,
- Menadžere srednjeg nivoa i
- Menadžere prve linije (supervizore ili kontrolore).

Na vrhu su top menadžeri i njihov zadatak je usmeravanje, funkcionisanje i organizacija u celini, a to podrazumeva efektivno i efikasno poslovanje, rast i razvoj privrednog subjekta. Zbog svega spomenutog najveći nivo ovlašćenja je kod njih, a takođe i najveća odgovornost.

Po hijerarhiji, srednji menadžment se nalazi između top menadžmenta i menadžera prve linije, odnosno u sredini lestvice i odgovaraju prvom na njoj. Oni su ovlašćeni i odgovorni da sprovode odluke top menadžmenta i upravljaju svojim organizacionom delovima, sve u saradnji sa menadžerima najnižeg nivoa²²².

Menadžeri prve linije kratkoročno sprovode odluke menadžera srednjeg nivoa i njima odgovaraju za rezultate svog rada i oni su u operativnom delu. To je najniži nivo do kojeg se spušta nivo rukovođenja i gde struka i operativna stručnost dolazi do izražaja. Sa osobljem koje je njima direktno podređeno ostvaruju direktne kontakte sa gostima i oni su ti koji animiraju i pridobijaju goste za budućnost, brinu o najmlađim posetiocima, što je jedna od dobrih osobina ugostiteljskog osoblja turističke destinacije Kopaonik koja nosi epitet „dobrog domaćina“.

Deo infrastrukture svakog preduzeća su finansijske, računovodstvene i pravne usluge bez kojih se ne može funkcionisati. Svi ugostiteljski objekti turističke destinacije pomenute sektore imaju u svom sastavu većeg ili manjeg obima, što zavisi od veličine preduzeća. Veći subjekti imaju razvijene sektore koji su deo centrale čije se sedište kompanije nalazi u: MK MR, hotel „Putnik“, hotel „Club A“ u Beogradu, „Kraljevi Čardaci“ u Kragujevcu, hotel „Zoned“ u Novom Sadu itd. Svi prikupljeni i obrađeni podaci se eksportuju prema centrali i budu sastavni deo celog sistema. Pomenuti sektor ima za zadatak da prikuplja i obrađuje podatke iz drugih sektora koji se odnose na promete, nabavku, zaposlene i da dobijene rezultate prosledi direktoru i top menadžmentu firme. Pravni sektor je veoma bitan u praćenju kompletne zakonske regulative i njeno blagovremeno implementiranje i sprovođenje u procesu rada, jer zakonitost u poslovanju je imperativ i potpuna zaštita pravnog subjekta ispred inspekcijских organa. Bitnost računovodstva se ogleda u kontroli troškova, obračunima i praćenju poslovanja objekta. Najčešće se vrši analiza sektora hrane i pića i odeljenje soba, kod kojih se prate prihodi i rashodi. Svaki sektor radi budžet za predstojeću godinu, a sektor finansija i računovodstva vrši njegovo praćenje i kontrolu uz obaveštavanje kada se bliži granici probijanja, a to može odobriti direktor. Direktor sektora finansija i računovodstva podnosi izveštaj direktoru firme, a i vlasniku objekta, firme ili kompanije. Praćenje troškova i njihovo smanjenje, preduzeću pomaže da bude pozitivno u poslovanju i konkurentno sa kvalitetnom ponudom. Sve dok postoji viši nivo usluge u odnosu na konkurenciju, postoji zdrava osnova za budućnost poslovanja i na taj način posetioci očekuju svake godine sve bolju ponudu i uslugu koju dobijaju. Ujedno to je proces koji je permanentan i obavezan zbog jake i neumoljive konkurencije. Celokupna privreda funkcionise preko sistema upravljanja kvalitetom, pa se preko procedura, metoda i procesa koji se primenjuju, on održava i unapređuje. Jedan od načina praćenja kvaliteta hrane je HACCP, standard koji je opisan u prethodnom delu i koji jasno definiše kvalitet namirnica od nabavke, čuvanja,

²²²Mašić. B, Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 38

pripreme i poslužnja gostu u restoranu. Posmatrajući očima gostiju, kvaliteti u uslugama koje se pružaju, naročito u ugostiteljstvu, mora da prati i druga kvalitativna ponuda uz odgovarajuću cenu²²³:

- enterijer objekta – čini nešto što privlači pažnjupotencijalnog gostai ponekada igra presudnu ulogu u odabiru ponuđenog proizvoda, aranžmana i usluge na destinaciji. Svaki objekat na turističkoj destinaciji Kopaonik zbog ambijenta, okruženja i enterijera ima svoju stalnu klijentelu, odnosno “goste povratnike”, koji budu najbolja i najjeftinija reklama u mestu odakle dolaze, a i šire. Koliko je bitan enterijer i izgled je dokaz zimska sezona 2009./2010. godinu u hotelu “Grand”, u koju je objekat ušao renoviran, modernog dizajna i sa drugim bojama, a i materijalima koji su ugrađeni, gde je došlo do glasnog negodovanja gostiju koji su tu već dvadeset godina.
- ponuda hrane i pića –podrazumeva ponudu jela i pića, i na taj način se vidi koje je vrste objekat gde se služi – nacionalni ili internacionalni. Takođe, da li je ponuda skromna sa par jela u ponudi ili je široke ponude sa raznim jelima, a isto se odnosi i na ponudu pića kroz vinsku kartu. Naglom i temeljnom promenom menija uz promenu šefa kuhinje ili cele ekipe u proizvodnji, pravi se greška koje može loše da se odrazi na popunjenost objekta i buduću prodaju. Nikada nije bilo dobro napraviti smenu generacija pri promeni vlasničke strukture kod objekata, kaošto je učinjeno kod pijedinih objekata nadestinaciji.
- kvalitet usluge – odnosi se prvenstveno na ljubaznost osoblja I način na koji koji ulaze i vode komunikaciju sa posetiocima, kao i poznavanje i prezentovanje ponude preko jelovnika i vinske karte, zatim urednost osoblja i još mnogo toga što će privući gosta da ponovo dođe.

Drugi bitan subjekat turističke destinacije Kopaonik - JP „Skijališta Srbije“ ima sličnu organizacionu strukturu i organizaciju rada kao opisani ugostiteljski objekti. Ski centar Kopaonik ima svoj interni menadžment koji je podređen centrali kompanije koja se nalazi u Beogradu i koja rukovodi još sa ski centrima na Zlatiboru i Staroj planini. Na turističkoj destinaciji Kopaonik se nalazi rukovodilac ski centra, koji ima do sebe menadžere srednjeg nivoa i menadžere prve linije. Organizacija i rad se odnosi na sprovođenje odluka centrale i top menadžmenta uz minimalne operativne izmene koje su uslovljene potrebama na terenu. Finansije i računovodstvo su podređeni centralnom sektoru u Beogradu gde je sedište kompanije, a pravni sektor ne postoji u ski centru, već se sve obavlja u centrali. Praćenje prihoda i rashoda se vrši na Kopaoniku, podaci se obrađuju i eksportuju, prezentuju top menadžmentu koji prati ostvarenje budžeta. Najbitniji sektori su: sektor ski staza i instalacija i sektor specijalne mehanizacije. Obadva sektora imaju veoma bitnu i odgovornu ulogu u funkcionisanju skijališta i u delu kvaliteta i u delu bezbednosti. Da bi tenzija bila manja, svi skijaši sa kupljenim ski kartama istovremeno su i osigurani kod pojedinih osiguravajućih kuća, tako da je lakše i ski centru i skijašima ako dođe do nezgode.

Rukovodioc ski staza i instalacija sa svojim potčinjenima brine i ima odgovornost da su staze na vreme i kvalitetno pripremljene za početak skijaškog dana sa ispravnim instalacijama i potrebnim potvrdama i periodičnim zakonskim pregledima, koji istovremeno vrše i proveru kvaliteta pružanja usluga posetiocima destinacije. Takođe, obaveza je zapošljavanje stručnog i obučenog osoblja sa položenim zakonom propisanih ispita i tečajeva, što smanjuje rizik od nezgoda u toku korišćenja ski staza. Veoma je bitno sve pripreme odraditi u toku meseci bez snega: obuka ljudi, uređenje ski staza, njihovo održavanje u vreme vegetacije i očuvanje od erozije tla.

²²³Čačić. K., Poslovanje hotelskog preduzeća u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

Sektor specijalne mehanizacije obuhvata sva vozila i opremu koja se koristi da bi se utabao sneg, prevozna sredstva koja koriste redari na stazama i ski inspektori, a za njihovo funkcionisanje odgovornost snosi rukovodioc sektora. Ski centar Kopaonik, koji se često podrazumeva kao turistička destinacija Kopaonik, ima kompletnu instalaciju za veštačko osnežavanje, tako da i takva oprema sa svom svojom infrastrukturom pripada sektoru specijalne mehanizacije²²⁴.

10.1.2.2 Struktura ljudskih resursa u privrednim subjektima turističke destinacije Kopaonik

Turizam je grana privrede koja zapošljava najveći broj radnika u svetu i to različitih struka i profila, pa se može reći i da je najveći poslodovac na svetu, tako da svaki jedanaesti stanovnik planete radi u turizmu²²⁵. Turizam zapošljava kvalifikovanu, polukvalifikovanu i nekvalifikovanu radnu snagu, takođe daje šansu mladima u velikoj meri. Zapošljavanjem, lica veoma brzo ovladavaju procesima rada, a sektori ljudskih resursa (HR) imaju veoma bitnu ulogu u odabiru, edukovanju i zadržavanju kadrova, posebno kvalitetnih koji budu glavni nosioci stvaranja timova. Procena WTO je da jedno radno mesto u turizmu generiše 1,5 radno mesto u sekundarnim, odnosno pratećim sektorima koji su povezani sa turizmom.

Turistička destinacija Kopaonik, po podacima Opštine Raška, zapošljava 2/3 stanovništva u toku zimskih sezona, a 50% u toku letnjih sezona, sa zanimanjima direktno i indirektno vezanim za turizam. Najveći broj je turističko - hotelijerske struke, a ostalo su struke sekundarnih delatnosti u turizmu. Svake godine se uvećavaju kapaciteti, tako da je to jedna od pozitivnih strana turizma i doprinos koji daje rastu stope zapošljavanja, a istovremeno se javlja potreba za postojanjem sektora ljudskih resursa, što se nekada zvalo kadrovska služba. Proces upravljanja ljudskim resursima obuhvata: planiranje, regrutovanje, selekciju, obuku i usavršavanje, ocenu performansi zaposlenih, razvoj i socijalizaciju zaposlenih, nadoknade (zarade), radne odnose i napuštanje preduzeća²²⁶. U ovom sektoru se prožimaju psihologija, parvo i oratorstvo, tako da su sve pomenute struke bitne u stvaranju dobrog kolektiva koji će uspešno odgovoriti zahtevima tržišta i gostiju. Psihologija je bitna u odabiru kadrova pri vođenju intervjua za zapošljavanje, da bi se napravio što homogeniji tim. Svaki subjekat na destinaciji, a posebno se odnosi na hotele i skijalište pred početak zimske sezone, imaju razgovore sa kandidatima, njihovo testiranje i kasnije sprovođenje socijalizacije sa postojećim kolektivom. Pravna služba je bitan činilac već u samom startu i njihove aktivnosti su usmerene u pravcu sprovođenja zakonske regulative koja je propisana zakonom o radu. Pre početka rada prave se ugovori o porobnom radu ili ugovori o radu na određeno vreme, neretko za bitne pozicije i ugovori na neodređeno vreme, čime nastaje obaveza prijave zaposlenog u roku od tri dana elektronskim putem²²⁷. Dalje obaveze pravne službe se odnose na praćenje radne discipline, sprovođenje postavljenih procedura i raskid radnog odnosa. Svaki sektor ljudskih resursa privrednih subjekata turističke destinacije Kopaonik, ima bitnu ulogu u rešavanju eventualnih sporova u delu mobinga, sa prioritarnim zadatkom alternativnog delovanja da do toga ne dođe. Takođe, sektor prati organizacionu strukturu i šemu, vodi računa o platnim razredima i rasponu zarada, visini minimalne zarade i njeno usklađivanje, predlaganje procesa ocenjivanja zaposlenih izgrađivanjem potrebnih

²²⁴Izvor: JP Skijališta Srbije, Ski centar „Kopaonik“, 2017.

²²⁵Izvor: Tourism Highlights, 2015, UNWTO, Internet www.worldtourism.org

²²⁶Petrović. M., Analiza lanca vrednosti hotela “Holiday Inn” Beograd – diplomski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012

²²⁷ Zakon o radu Republike Srbije, Službeni glasnik 32/2013, Beograd, 2013.

formulara i uputstava. Sektor ljudskih resursa je odlika velikih privrednih činioca na destinaciji kao što su JP “Skijališta Srbije”, MK MR, “Putnik”, “Club A”, a ostali objekti nemaju u dovoljnoj meri razvijenu službu, pa taj posao obavljaju vlasnici objekata ili menadžeri. Kadrovske službe u okviru objekata ili eksterno angažovane agencije, preko pravilnika o radu i sistematizacije radnih mesta sa opisom poslova, se staraju o sprovođenju procedura rada koje svaki privredni subjekat donosi za sebe i to je svojevrsan pečat preduzeća. Veoma se pridaje pažnja poštovanja zakonske regulative pri zapošljavanju, prijavi radnika kod PIO fonda, izradi sistematizacije poslova sa njihovim opisom i sa platnim razredima, njihovom motivisanju realnom ocenjivanju zalaganja zaposlenih. O pomenutom se najviše pažnje poklanja u javnim preduzećima, JP “Skijališta Srbije” i Nacionalni park “Kopaonik”, što ne znači da se u privatnim preduzećima ne sprovodi zakon. Dokaz tvrdnji su brojni sudski sporovi u okviru privatnih firmi koje je sud presudio u korist bivših zaposlenih, gde su se stvorili veliki finansijski izdaci koji se odnose na sudske troškove i zatezne kamate, što je delom dokaz da zakonska regulative nije ispoštovana do kraja i u punoj meri. Pojedine firme su imale sporove čiji je predmet bio mobing. Sve prethodno navedeno nije karakteristično za pomenute javne subjekte. Sve više, firme i objekti prave sopstvenu bazu podataka o zaposlenima sa svom dokumentacijom koja ih prati kroz radni period: dokumentaciju u pogledu zasnivanja radnog odnosa, opisa posla, dokumentacija vezana za odmore i odsustva, bolovanja, evidencije radnih sati, potpisane obračunske liste, ocene stručnosti zalaganja u radu i još mnogo drugih dokumenata koja se odnose na svakog pojedinačno.

JP “Skijališta Srbije” u svojoj arhivi ima uslove za svaki raspisani konkurs za prijem radnika sa svom pratećom dokumentacijom i svim testovima koji su položeni kao stručni ispiti. Obaveza pravne i kadrovske službe u okviru sektora ljudskih resursa je briga o sprovođenju kontrolnih pregleda koja nalaže zakon o radu, a odnose se na poslove i radne zadatke u delu rizičnih poslova: rad na žičarama, specijalna mehanizacija tabači i ostali poslovi na građevinskim mašinama. Bitan deo je praćenje izgleda zaposlenih sa adekvatnom random opremom i odećom, gde se koristi prilika promocije loga firme na svakom delu, što istovremeno posetiocima daje do znanja koliko je preduzeće ozbiljno i stabilno na tržištu. Nagrađivanje i unapređivanje sevrši na predlog neposrednog rukovodioca kroz takozvane stimulacije odnosno bonuse na mesečnom nivou. Davanjem stalnog radnog odnosa zaposlenom, poštovanjem zakona u delu prijave radnika kako bi ostvario penzijsko i zdravstveno osiguranje, uplata zarada u celosti sa svim doprinosima koji sleduju i ostalim pogodnostima koje zakon propisuje, zaposleni se motiviše i postiže dobre rezultate. Nažalost, još uvek ne postoji izbor za radnika godine i za radnike odeljenja, okupljanje zaposlenih na inicijativu firme, mada je u vreme Geneksa bila praksa da se to radi na kraju sezone. Takođe, nije praksa da se stipendiraju zaposleni, da se plaća stručno usavršavanje, daju pokloni za rođendane i organizovanje prostora gde bi mogli dakonzumiraju tople i hladne napitke iako je to bila praksa do privatizacije objekata.

Svesno ili nesvesno, pored psihologije i prava, upravljanje ljudskim resursima ima uporište i primenjujenačela:

- Teoriji upravljanja i organizaciji – koja čini temelj uspostavljanja i organizacije sektora ljudskih resursa na osnovu koje se postavlja struktura, sastav i vođstvo.
- Ergonomije – nauke koja se bavi odnosima čoveka i rada i prilagođavanje rada čoveku i ona je od velikog značaja za ljudske resurse, čak možda i najbitnija.
- Ekonomije – koja pomaže kod povećanja učinka, efikasnosti i konkurentnosti privrednih subjekata, a sve nastaje primenom pomenutih ekonomskih teorija.

- Sociologije – koja pruža objašnjenja i daje uputstva o ponašanju grupa kao i pojedinaca u okviru grupa različitih veličina, način socijalizacije i organizovanja društva u malom, a što boljom spoznajom i razumevanjem svega dobij ase jedinstven kolektiv i postižu bolji rezultati.
- Antropologije – nauke koja se bavi proučavanjem fizičkih osobina čoveka i na osnovu donetih zaključaka na vreme se utiče na pojedince i na njihov način rada.
- Andragogije – čija se bitnost ogleda u permanentnom usavršavanju, edukaciji i obrazovanju kadrova koji su ranije stekli obrazovanje jer se tehnologija i procesi rada ubrzano razvijaju, pa je potrebna i prekvalifikacije dela zaposlenih. Prekvalifikacija je u velikoj meri izražena u JP Skijališta Srbije i kod većih hotelskih preduzeća. U velikoj meri prekvalifikacije i edukacije osoblja se sprovodi preko Regionalne Razvojne Agencije sa Zlatibora u saradnji sa HORES-om.
- Medicine rada – već je spominjan značaj u delu koji vodi brigu oko zdravlja zaposlenih i organizovanje sistematskih pregleda, što je svojstveno javnim preduzećima, jer su kvalitetnom procesu rada potrebni zdravi sposobni ljudi. Po novom zakonu o radu, firme su u obavezi da zaposle na 50 radnika jednog invalida rada ili da na osnovu takve odluke mesečno uplaćuju društvu invalida jednu prosečnu zaradu. Primena zaštite na radu i praćenje razvoja profesionalnih bolesti je jedna od obaveza sektora ljudskih resursa koja se temelji na medicini rada²²⁸.

Najbitniji privredni činioци turističke destinacije Kopaonik su dva javna preduzeća – JP Skijališta Srbije i Nacionalni park Kopaonik treći razjedinjeni i najveći - brojna ugostiteljska preduzeća i objekti koji pružaju usluge hrane i smeštaja. Struktura zaposlenih se razlikuje u svemu: po starosti, mestu porekla i stepenu obrazovanja.

JP Skijališta Srbije je najveći jedinstveni subjekat turističke destinacije Kopaonik koji zapošljava 380 radnika raznih profila, od kojih je 290 iz okruženja, a ostatak najvećim delom iz Beograda. Sa srednjom stručnom spremom je 310, sa visokom školom je 25 i 15 sa fakultetskom diplomom. Posmatrano iz ugla starosne strukture najviše je zaposlenih koji imaju više od 40 godina, što govori da je firma sa velikim iskustvom i ulaganjima u njihove edukacije i usavršavanja²²⁹.

Nacionalni park Kopaonik zapošljava 80 radnika uskostručnih, odnosno 2/3 su sa šumarskog i biološkog fakulteta, a ostatak je ostalih sekundarnih delatnosti. Svi zaposleni su iz okruženja, što je dobro jer dovoljno poznaju teritoriju Nacionalnog parka, a i cele turističke destinacije. Sa srednjom stručnom spremom je 40, 20 je sa visokom i 20 sa fakultetskom diplomom. Veoma mlad kolektiv koji ima 50% ljudstva ispod 40 godina starosti. Briga o uslovima rada zaposlenih je na visokom nivou, što se da primetiti po redovnoj nabavci zaštitne opreme i praćenju uslova rada posebno osoblju koje je na terenu. Preduzeće organizuje za svoje zaposlene tri puta godišnje susrete i posete Parkovijadama koje pored njih organizuju i drugi nacionalni parkovi u Srbiji²³⁰.

Objekti koji pružaju usluge ishrane i smeštaja, nisu jedna celina, a ipak zapošljavaju najveći broj radnika na turističkoj destinaciji Kopaonik. Procene su da je to broj oko 3000 ljudi koji rade u toku zimske sezone direktno, a mnogo je veća brojka onih koji su indirektno povezani sa turizmom, dok je taj broj mnogo manji u toku međusezona i

²²⁸ Pržulj. Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.

²²⁹ Izvor: JP Skijališta Srbije, Ski centar „Kopaonik“, 2017.

²³⁰ Izvor: NP Kopaonik, Kopaonik, 2017.

letnjoj sezoni. Najviše se upošljava mlado osoblje koje stiče iskustvo uz starije kolege sa puno iskustva. Što se tiče kvalifikovanosti, prednjače zaposleni sa srednjom stručnom spremom i u ovom delu kvalitativno gledajući, takvi zaposleni “zauzimaju” mesto onima koji su produžili školovanje. Andragogija ima punu primenu zato što se iskazuje potreba zbog raznolike kvalifikovane strukture da se rade edukacije i prekvalifikacije takve radne snage, da bi mogli što uspešnije i štostručnijeda odgovore zahtevima gostiju kroz radne zadatke. Rad u ugostiteljskim objektima je kompleksan i traži dosta svestranosti, stručnosti, odricanja, razumevanja različitosti, diskrecije, odricanja, iskušenja, poštenja i mogo toga još.

10.1.3 Faktori i osnovne pretpostavke konkurentnosti turističke destinacije Kopaonik

Turizam kao privredna delatnost svoju složenost stvara preko brojnih komponenti koje ga ujedno čine i kao sistem²³¹. Uopšteno gledajući, turistička destinacija Kopaonik ima veoma bitnu ulogu u razvoju turizma Srbije i uopšte u turističkim kretanjima jer je nukleus koji svojim atraktivnostima privlači veliki broj posetilaca u toku godine. Povećanjem slobodnog vremena dolazi do širenja turističkih kretanja, a to je ujedno i indikator rasta novčanih sredstava koja su na raspolaganju, što rezultira stvaranju novih kvalitetnih ponuda i proizvoda, sve više zahtevnoj klijenteli. Kvalitetna turistička ponuda i usluge sa ravnomernom popunjenošću tokom cele godine, su razlozi koji jasno odvajaju i rangiraju turističke destinacije na savremenom turističkom tržištu Srbije.

Turistička destinacija Kopaonik ima jasno izraženu sezonalnost u poseti, ali sve više se spajaju proleće, leto i jesen, dok je zima neprikosnovena po popunjenosti zbog najjačeg faktora atraktivnosti, snega. Faktori atraktivnosti turističke destinacije, prirodni i antropogeni, a koji spadaju u grupu egzogenih komparativnih prednosti, su najvažniji elementi koji utiču na njenu konkurentnost i na donošenje odluke o poseti u zemlji porekla. Turistička destinacija Kopaonik ima ogromnu egzogenu komparativnu prednost jer se nalazi na teritoriji Nacionalnog parka, mada to nije iskorišćeno u najboljoj pruženoj meri.

Nacionalni park Kopaonik je osnovan 1993. godine, a nastao je od Preduzeća za zaštitu i razvoj NP Kopaonik koje je osnovano 23.02.1989.godine, sa sedištem u Turističkom centru Kopaonik. Osnovna delatnost je zaštita prirodnih vrednosti, kulturnih dobara, i stvorenih vrednosti²³². Sve manju ulogu ima u strogom centru turističke destinacije, jer su objekti i potrebna infrastruktura degradirali prostor i tu se nalazi najveći broj ležaja. Pošto poseduje kvalitetne i delom očuvane prirodne resurse, turistička destinacija Kopaonik poseduje osnovni preduslov za stvaranje prepoznatljivog proizvoda, svojstven podneblju i razvoj turizma u još većoj i jačoj meri. Prednost se ogleda i u delu da nije na tranzitnom pravcu, pa je očuvanje prirodnih resursa mnogo lakša, bolja i manje se degradira kada se sa te strane posmatra. Bogastvo prirodnim resursima veoma povećava komparativnu prednost turističke destinacije Kopaonik.

Klima je veoma bitan prirodni resurs destinacije. Posmatrano pet godina u nazad, analizom podataka visinske hidrometeorološke opservatorije na Kopaoniku, prosek temperature se kreće od -9°C u januaru pa do +15,5°C u julu. Najbogatiji meseci sa snegom su januar, februar, mart i decembar. Decembar je mesec sa dosta snega, ali sve staze ne rade, tako da je mala iskorišćenost ski kapaciteta. Postoji opravdanje zbog takvog stanja, a ono se ogleda u temeljnoj pripremi ski staza za nastupajuću zimsku

²³¹ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

²³² Podaci NP Kopaonik, 2016.godina

sezonu. Deo skijališta proradi za vreme manifestacije Ski-opening i uz pomoć veštačkog snega prvi skijaši se pojave da otvore sezonu. Turistička destinacija Kopaonik se može pohvaliti sa 220 dana sa suncem, što govore i podaci hidrometeorološkog zavoda Srbije, pa je to nešto što ga izdvaja od drugih destinacija. Naročito je izražena sunčeva insolacija, tako da se brže pocrni na snegu nego na moru. Klima kao komparativna prednost ima značajnu ulogu pri formiranju proizvoda destinacije.

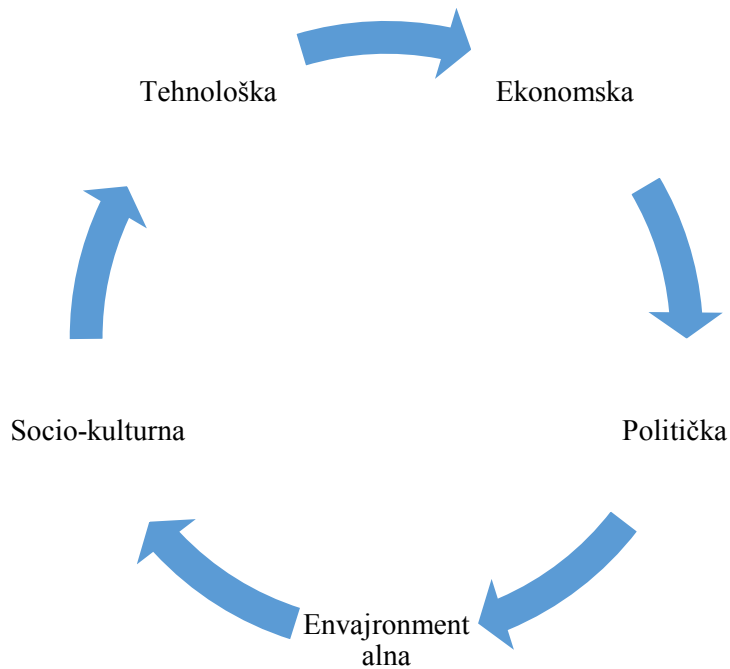
Turistička destinacija Kopaonik je veoma konkurentne u odnosu na druge turističke destinacije posmatrajući sa strane kulturno-istorijskih komparativnih prednosti. Kopaonik je planina koja dobila ime po kopanju rude i rudarenju. Brojni su dokazi rasuti po planini, ali nisu najbolje iskorišćeni u svrhu turizma. Rano hrišćanska bazilika na Nebeskim stolicama, kao vekovno svetilište stanovništva lokalnih okolnih sela, je u nekoj meri stavljena u službu turizma i postala jedan od nukleusa na destinaciji. Ostatak dubrovačkog puta se nalazi na Kukavici u dužini od 1,5km i njime setransportovala prerađena ruda i proizvedeno zlato i srebro. Postoje brojna rudarska okna i topionice za preradu rude na licu mesta, a i šljaka kao dokaz. Skoro pa na samom vrhu, odnosno na Suvom Rudištu, se nalazi površinski kop rude gvožđa, iperit. Rudarenje trenutno ne postoji na Kopaoniku, ali se sve i još mnogo toga može iskoristiti i staviti u službu turizma kroz jedinstveni proizvod destinacije koji bi doprineo konkurentnosti.

Kombinacijom prirode i istorije koja je ostavila tragove na njoj, stvara se mogućnost formiranja proizvoda koji bi bio pravi primer i objašnjenje termina komparativna prednost destinacije. Početkom osamdesetih godina prošlog veka, izgradnjom modernog turističkog centra, pokušala se realizovati dobra ideja konzervacije kopaoničkih sela, težište je bilo dato na selo Đorđevići i Crna Glava, gde je meštanima bila ponuđena opcija uzimanja povoljnih kredita za izgradnju modernih kuća u zamenu za stare autohtone. To bi bila sela muzeji na otvorenom, tako da bi i ovaj vid komparativne prednosti uz folklor i način življenja lokalnog stanovništva, dao pečat jedinstvenom proizvodu. Brojne grupe enleskih turista su išle u posetu seoskim domaćinima na ručkove i večere, vraćajući se puni lepih utisaka i presrećni.

Posmatrajući komparativnu prednost i konkurentsku prednost postoji razlika među njima. Pomenuti resursi na turističkoj destinaciji Kopaonik čine komparativnu prednost, a konkurentna prednost se ogleda u sposobnosti i dužini moći da ih koristi i na osnovu njih stvara nove proizvode koji će privlačiti posetioce, tako da se povećava prosperitet i blagostanje destinacije²³³. Usklađivanjem razlika komparativne i konkurentne prednosti, Kopaonik je konkurentan na teritoriji Srbije, a i van granica Srbije. Dokaz su brojni gosti sa strane: Slovenija, Crna Gora, Republika Srpska, Rusija, Rumunija, Austrija, Švajcarska itd.

²³³Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. godina

Slika 24 Višedimenzionalnost konkurentnosti turističke destinacije Kopaonik



Izvor: Popesku, J., Menadzment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. Godina

Konkurentnost turističke destinacije Kopaonik se može posmatrati sa: ekonomske, političke, envajronmentalne, socio-kulturne i tehnološke.

Ekonomska konkurentnost turističke destinacije Kopaonik određuju faktori proizvodnje koji su potrebni da bi destinacija bila konkurentna. Oni obuhvataju egzogene i endogene komparativne faktore: bogatstvo prirodnim resursima, kulturno-istorijskim spomenicima, infrastruktura, kapital, ljudski resursi, cene i efikasnost pravljenja proizvoda.

Faktori stanja tražnje su ključni za prodaju proizvoda na destinaciji i školski je primer organizovanja tražnje u vreme početka razvoja centra jer se okrenulo domaćem tržištu. Ona je postala toliko stabilna, da je tadašnji nosilac razvoja Kopaonika Generalexport, tek posle toga počeo da razvija prodajnu mrežu po celom svetu, otvarajući poslovnice turističke agencije Jugoturs (Yugotours). Tržište tadašnje Jugoslavije je postalo malo kao emitivni centar jer se tražilo i želelo mnogo više. Pohrlili su gosti iz celog sveta. Do 1989. godine najbrojniji su bili Rusi iz tadašnjeg SSSR-a, a posle toga sve do početka rata na teritoriji bivše Jugoslavije, Englezi. Koliko je Kopaonik kao turistička destinacija, bio atraktivan za njih i turoperatore, poput Thomsona, Cristala i Balkana, govori činjenica da su se svi aranžmani prodavali preko Jugoturs Londona. Ako je neko od domaćih gostiju imao nekoga u pomenutoj poslovnici, mogao je da dođe do aranžmana²³⁴.

²³⁴Autor rada je u tom periodu bio zaposlen u Genex-u. Koliko se pridavalo značaju gostima iz Velike Britanije, tri zimske sezone zaredom, 1989/1990, 1990/1991, 1991/1992. godinu, bila su obezbeđena dva benda iz Londona za živu muziku tokom cele sezone. Neograničeno radno vreme PUB-ova, specijlno napravljenih da liče na engleske pub-ove, hrana prilagođena željama i potrebama gostiju, ispoštovani standardi u svakom delu ponude, infrastrukture i suprastukture (između ostalog, u sobama je bila obavezna zalepljena samolepiva uska narandzasta traka na staklu vrata balkonca u visini očiju odrasle osobe i deteta), mogućnost da glasno pevaju u ranim jutarnjim satima itd. Sve pomenuto je bila

Envajronmentalna konkurentnost turističke destinacije Kopaonik se ogleda u spremnosti da se u te svrhe izdvoje i ulože novčana sredstva. Ako se prate zemlje, a to se može preslikati na turističku destinaciju, što siromašnija zemlja, ulaganja moraju biti veća i obrnuto, a isto je i ako se izvrši poređenje sa objektima na destinaciji. S'obzirom da je Kopaonik destinacija koja stoji rame uz rame sa svetskim turističkim destinacijama, takva ulaganja i trošakte vrste se višestruko vraćaju. Primenom savremenih tekovina i tehnoloških dostignuća, turistička destinacija Kopaonik kroz korišćenje globalnih distributivnih kanala i interneta za promociju i prodaju aranžmana i proizvoda, postaje tehnološki veoma konkurentna u svom okruženju. Prećenjem i stalnim inoviranjem procesa rada, destinacija dobija na kvalitetu ponude i postaje lider u primeni visoke tehnologije. Iako ne postoji jedinstveno upravljačko telo na destinaciji, svi subjekti na njoj osavremenjuju svoje poslovanje i konstantno tehnološki napreduju. Ovo je jedan od preduslova za razvijanje poslovnog turizma, što rezultira da ljudi putuju zbog raznih susreta. Iako deluje da je destinacija sporedna u ostvarivanju cilja putovanja, ipak velika uloga takvih poseta se ogleda u delu razvoja kongresnog turizma, naročito u međusezonama – proleće i jesen. Kada se šalju ponude, nikada ne se ne odnose na usluge smeštaja i ishrane, već uz to bude i poseta manastirima u podnožju destinacije, pešačke ture i obilazak mnogih lokaliteta na planini u saradnji sa Nacionalnim parkom Kopaonik. Nekada su seminari i kongresi bivali masovniji, od šesto učesnika pa gore, da bi se posle sankcija ta brojka kretala do maksimalnih trista. U današnje vreme ona se kreće do petsto učesnika, što je indikator rasta privrede Srbije. U vreme održavanja tradicionalne kopaoničke škole prirodnog prava, posetiocima se nudi i kupovina ski pasa po povpoljnoj ceni ako bude snega za skijanje, što izlazi iz okvira strogog poslovnog putovanja. Sve navedeno u velikoj meri utiče da bude odabrana turistička destinacija Kopaonik, a takvi posetioци su veoma dobra reklama i većina se vraća tokom zime ili leta i potvrđuju su dobro upakovanog proizvoda sa kompletnim iskustvom na destinaciji.

Pored prirodnih i antropogenih, turističke atraktivnosti se mogu podeliti na:

I 1. spoljnje (arheološki lokaliteti, parkovi...)

2. unutrašnje (dvorci, palate)

II 1. primarne atraktivnosti

2. sekundarne atraktivnosti²³⁵.

Postoje i atraktivnosti koje imaju sezonski, odnosno periodični karakter, i privlače veliki broj posetilaca i istovremeno su postale brend turističke destinacije. Najstarija atraktivnost turističke destinacije Kopaonik je Kopaonička škola prirodnog prava koja se ove 2017. godine održava 29. put, a najmasovnija manifestacija je Ski opening koja se od 2011. godine održava uvek početkom decembra meseca i bude najava početka zimske sezone na Kopaoniku. Najmlađa periodična atraktivnost koja dobija na masovnosti je Music week u Martu mesecu sa brojnim muzičkim izvođačima. S'obzirom da ne postoji zajedničko telo koje bi upravljalo turističkom destinacijom Kopaonik, bitni privredni subjekti sami definišu vrstu i oblik turističke atraktivnosti, na osnovu kojih prave kvalitetan proizvod koji će biti osnova za razvoj turizma na njoj, usklađen sa željama posetilaca i cene koju su spremni da plate. Proizvodi moraju biti prilagođeni turističkom tržištu za koje su namenjeni i neprestano se dopunjavati, a subjekti se moraju prilagođavati uslovima tržišta novim ulaganjima i modernizacijom procesa rada i kompletne ponude.

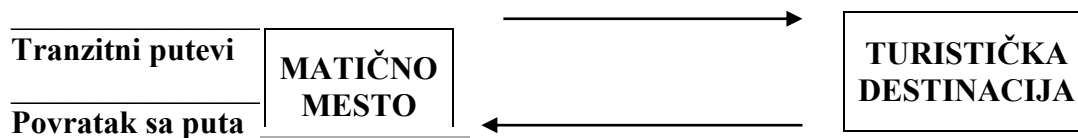
preteča da turistička destinacija Kopaonik postane destinacija dobre zabave, dnevnog skijanja i noćnog provoda, što je jedan od faktora koji su planini omogućili da bude konkurentna jakim zimskim turističkim centrima širom Evrope.

²³⁵Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

Da bi uopšte bilo turističkih kretanja na destinaciji potreban je prostor koji mora da bude privlačan i atraktivan. Pored pomenutog, nisu samo čovek i prostor turistizam, već je bitan i kvalitet saobraćaja, razvijenost industrije, kao i veze turističke destinacije i matičnog mesta posetioca. Takođe je bitno okruženje i promene na njemu: socio – kulturne, ekonomske, tehnološke, pravne.

Slika 25 Okruženje i promene

Odlazak na put



Izvor: Čerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

Potreba za planskim razvojem turizma se iskazuje zbog sve većeg rasta i uzurpacije prostora, pa je planiranje razvoja bilo koje turističke destinacije, a posebno turističke destinacije Kopaonik zbog ugrožavanja Nacionalnog parka, preko potrebno. Osamdesetih godina, kada se počeo razvijati turistički centar Kopaonik, plan je bio 18.000 ležaja koje bi planina mogla da podnese. U današnje vreme, do kraja 2017. godine biće oko 7.000 ležaja u centru sa tendencijom daljeg rasta, a u vikend naselju koje je van granica nacionalnog parka biće 12.000, a iduće godine još više. U centru se javlja problem nedovoljne infrastrukture sa zastarelom vodovodnom mrežom, preopterećenom kanalizacionom instalacijom i prečistačima otpadnih voda koji nisu u najboljem stanju, dok svega pomenutog u vikend naselju uopšte nema, već su sve individualne instalacije.

Privatizacijom objekata i preduzeća na destinaciji stvorili su se uslovi za modernizaciju poslovanja i unapređenje organizacije i procesa rada, uz veliku primenu inovacija, sve podržano i potpomognuto od jakih kompanija koje su ih kupile i postale njihovi vlasnici. Zbog lošeg stanja privrede Srbije i posledica koje su se osetile posle sankcija i bombardovanja, turistička destinacija Kopaonik je kvalitativno počela da pada i privatizacije su došle u pravo vreme, ma koliko kompletna privreda tadašnjeg centra ne bila spremna za takav proces. Konkurentska prednost, koju jedna turistička destinacija ostvaruje na svetskom nivou je rezultat uslova koji deluju kao stimulans u državnom okruženju²³⁶. Davanjem vaučera za odmore na teritoriji Republike Srbije od strane Vlade, u velikoj meri je doprinelo da leta na Kopaoniku budu sve bolje posećena, pa je broj dolazaka turista od maja do septembra u 2016. godini bio 28.534, a u 2017. godini 32.541²³⁷.

²³⁶Čerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

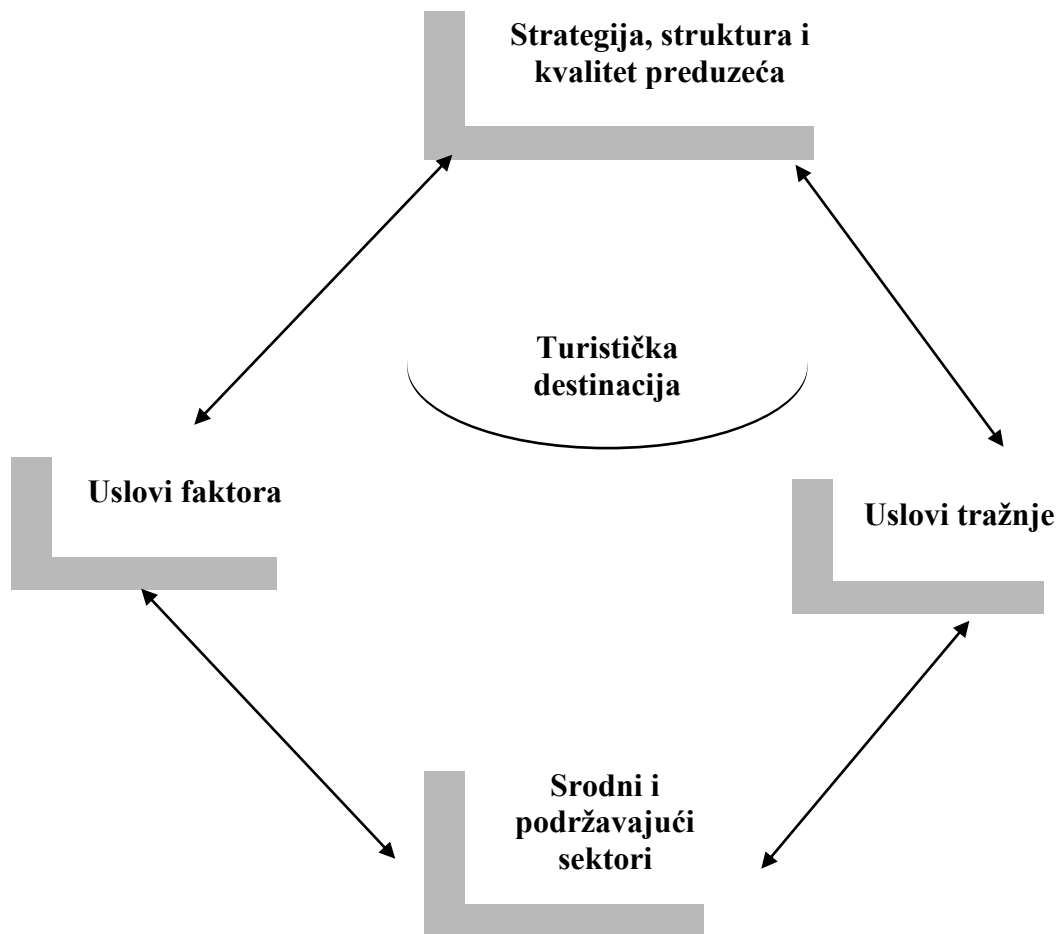
²³⁷Izvor: RZS, TSO Raška, 2017. godina

Da bi bila konkurentna, turističke destinacije mora da poseduje svoj konkurentski dijamant. Prvenstveno se odnosi na poslovno okruženje i sredinu koje će podsticati stalno inoviranje u organizaciji i procesu rada, kreiranjem novih primamljivih i konkurentnih proizvoda.

Uslovi faktora, koji se vidi u dijamantu konkuresntnosti (slika 57), se dele na **osnovne faktore** – turistički resursi, atrakcije, znanja i sposobnosti, nove tehnologije i sve inovacije koje im pripadaju. Privredni činioci koji su najveći na turističkoj destinaciji, JP Skijališta Srbije, MK Group, hotel „Moskva“ iz Beograda ulaganjem u „Club A“ i još pojedini objekti su nosioci pomenutog razvoja i uvoćenja inovacija. Uz pomenuto razvijaju i tržišnu infrastrukturu od koje koristi imaju i manji objekti. **Osnovni resursi** su dar prirode na osnovu kojih svi privredni činioci na turističkoj destinaciji imaju korist i svoje mesto na turističkom tržištu. Osnovni faktori su više odlika velikih, a preko osnovnih resursa se ostvaruju i manji subjekti koristeći ih kao prednost, a destinacija se bolje pozicionira na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu jer su neponovljivi i konkurentniji. Objekti koji su njihovoj blizini su bolje „vidljivi“ u odnosu na one koji poseduju osnovne faktore koji se kupuju novcem.

Uslovi tražnje su bitan podsticaj razvoja turističke destinacije Kopaonik preko karakteristike tražnje, motivacije, sofisticiranosti, ponašanja i navika, sigurnosti i zaštite potrošača. U žiži su domaći gosti jer su oni pokretači promena i podizanja kvaliteta ponude, njima se izlazi u susret sa sa raznim sadržajima, što je normalno jer su oni najmasovniji posetioци na destinaciji. Preko raznih sajtova, InfoKop, Hop na Kop, Facebook, linkova svakog subjekta, ostavljaju svoje komentare, sugestije, kritike i pohvale na osnovu kojih se vrši korekcija načina davanja usluga i rada. Ovo je pravi primer inovativnosti u komuniciranju sa posetiocima i tržištem na osnovu čega privredni subjekti obogaćuju ponudu i kreiraju nove proizvode.

Slika 26 Dijamant konkurentnosti



Izvor: Čerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

Uslovi faktora, koji se vidi u dijamantu konkurentnosti, se dele na **osnovne faktore** – turistički resursi, atrakcije, znanja i sposobnosti, nove tehnologije i sve inovacije koje im pripadaju. Privredni činioци koji su najveći na turističkoj destinaciji, JP Skijališta Srbije, MK Group, hotel „Moskva“ iz Beograda ulaganjem u „Club A“ i još pojedini objekti su nosioci pomenutog razvoja i uvođenja inovacija. Uz pomenuto razvijaju i tržišnu infrastrukturu od koje koriste imaju i manji objekti. **Osnovni resursi** su dar prirode na osnovu kojih svi privredni činioци na turističkoj destinaciji imaju korist i svoje mesto na turističkom tržištu. Osnovni faktori su više odlika velikih, a preko osnovnih resursa se ostvaruju i manji subjekti koristeći ih kao prednost, a destinacija se bolje pozicionira na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu jer su neponovljivi i konkurentniji. Objekti koji su njihovoj blizini su bolje „vidljivi“ u odnosu na one koji poseduju osnovne faktore koji se kupuju novcem.

Uslovi tražnje su bitan podsticaj razvoja turističke destinacije Kopaonik preko karakteristike tražnje, motivacije, sofisticiranosti, ponašanja i navika, sigurnosti i zaštite potrošača. U žiži su domaći gosti jer su oni pokretači promena i podizanja kvaliteta ponude, njima se izlazi u susret sa sa raznim sadržajima, što je normalno jer su oni najmasovniji posetioci na destinaciji. Preko raznih sajtova, InfoKop, Hop na Kop, Facebook, linkova svakog subjekta, ostavljaju svoje komentare, sugestije, kritike i pohvale na osnovu kojih se vrši korekcija načina davanja usluga i rada. Ovo je pravi

primer inovativnosti u komuniciranju sa posetiocima i tržištem na osnovu čega privredni subjekti obogaćuju ponudu i kreiraju nove proizvode.

Srodni i podržavajući sektori ili sekundarni sektori su trgovina preko koje se vrši nabavka svega potrebnog na destinaciji, saobraćaj, turističke agencije, lokalni proizvođači koji imaju problem neregistrovanih proizvodnja i nedeklarisanih prizvoda, a svi oni utiču na konkurentnost destinacije i njenu prepoznatljivost na tržištu. Nacionalna jela se pripremaju od namirnica lokalnog porekla u ugostiteljskim objektima, rasutim po celoj planini, su odlika okruženja, budu segment koji se pamti i daju pečat destinaciji Kopaonik. U pomenutu grupu spadaju ski bifei – Tečina koliba, Jaram, Skituljko, Hani Bani, Vučja staza i restorani – Alo Alo, Salaš 137, Zvrk, Kljunac, Mećava i Kamelot. Svaki od pomenutih objekata ima ne toliko sličnu ponudu, ali je svaki priča za sebe u smislu ambijenta i okruženja.

Strategija, struktura i kvalitet preduzeća bi se trebalo posmatrati u dva perioda, pre početka privatizacije objekata na destinaciji, pre 2009. godine i posle nje. Jedan od razloga tvrdnje je period kada su stvorena imena privatizovanih firmi i objekta koji su imali strategiju razvoja do prodaje od strane države, tako da su novi vlasnici već imali stvoren brend koji je trebalo osvežiti inoviranjem. Primeri su geneksovi objekti Grand i Konaci, na čijem imenu nije imalo potrebe raditi i objašnjavati posetiocima prilikom nuđenja proizvoda gde se nalaze, šta poseduju i kako izgledaju. Problem je nastao kada se od dva najbolja konaka Zvečana i Rasa napravio hotel „Angella“, a gosti pomislili da je MK Group napravila nov hotel i odmah se stvorilo nepoverenje, sve dok nije objašnjeno o čemu se radi. Ista situacija je i sa hotelima „Club A“, „Putnik“, „Srebrna lisica“ (nekada „Invest banka“) i sa drugima. Rivalitet je prisutan konstantno što bude dobro i bilo ga je formiranjem TC Kopaonik osamdesetih godina, kada je država konkurenta hotelu „Grand“, koji je tada bio jedini objekta sa četiri zvezdice, dovela „Atlas“ iz Dubrovnika, Konacima „JAT“ iz Beograda. Danas ima rivaliteta i lokalne konkurencije koja često bude cenovno nelojalna od strane velikih subjekta u sektoru hotelijerstva i ugostiteljstva, jer sa istom cenom objekata sa manje sadžaja, izlaze na tržište. Pozitivna strana je što manje pospešuje na ulaganje i unapređenje ponude na osnovu koje bi bili bolje pozicionirani i više prepoznatljivi na savremenom turističkom tržištu.

Nalaženje i prepoznavanje nedostataka u dijamantu konkurentnosti radi svaki privredni subjekat za sebe, gde je najteže JP „Skijalištu Srbije“ jer su monopolisti i nemaju konkurenciju na lokalnu, pa im je teže da se koriguju, jer ne postoji zajedničko telo koje bi to radilo. Još jedan razlog da postoji destinacijska menadžment organizacija koja bi imala ulogu prepoznavanja nedostataka kroz razne analize i njihovo rešavanje.

10.1.4 Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik

Prirodni i antropogeni resursi Kopaonika daju šansu za stvaranje ponude tokom cele godine, koja bi istovremeno bila različita zavisno od perioda. Najpopularnije srpsko skijalište se nalazi na turističkoj destinaciji Kopaonik i ujedno je najpoznatija planinska destinacija. S pravom se može reći da je lider među pomenutim vrstama turističkih destinacija u Srbiji.

Nažalost, destinacija je delila sudbinu države kada su bile uvedene međunarodne sankcije i Kopaonik je preskočio razvoj usklađen sa globalnim trendovima, što se odrazilo na konkurentnost na međunarodnom turističkom tržištu. S obzirom da je Kopaonik prepoznat kao područje izuzetno povoljnih prirodnih karakteristika za razvoj turizma, uz povoljne klimatske karakteristike, konfiguraciju terena i svojom nadmorskom visinom, ima sve preduslove za razvoj kvalitetnog proizvoda skijanja i alternativnih zimskih usluga. Kopaonik kao skijaški centar je do sada prošao kroz tri etape:

- Prva od 1935. godine, kada su se pojavili prvi skijaši na planini, čije su se stvari i oprema iz mesta Rudnica, koja je u podnožju planine na dvadeset kilometara udaljenosti od centra, a do nje su došli vozom, prevezli volovskom zapregom i trajala je do 1979. godine. U tom periodu su izgrađena odmarališta „Olga Dedijer“, „Vila nad Sunčanom dolinom“ i „Vojni dom“, 1961. godine prva žičara „Pančičev Vrh“ jednosed, za potrebe vojske.
- Drugi peripod razvoja počinje 1980. godine, posle zemljotresa koji je pogodio područje Kopaonika prethodne godine sa epicentrom u selu Đerekare, nanevši veliku materijalnu štetu i trajao je do 2008. godine kada je počela privatizacija objekata i firmi u turističkom centru. Moderan centar se počeo razvijati po nalogu tadašnje vlade Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije, a nosioc razvoja je bio Generaleksport, tadašnji privredni gigant. U tom periodu je izgrađena kompletna infrastruktura, moderni hoteli, apartmanska naselja, odmarališta, kompletno skijalište sa svim pratećim sadržajima i opremom potrebnom za funkcionisanje, jednom rečju, postavljeni su temelji modernog turističkog centra na kojima i danas funkcioniše.
- Treća etapa je započela 2008. godine, prvom privatizacijom na teritoriji turističkog centra i traje još uvek. Prvi objekat koji je privatizovan i još uvek radi je bilo odmaralište „Investbanka“, a potom zvanično 01.06.2009. godine deo imovina Geneksa, odnosno hoteli. To je bila najznačajnija privatizacija na planini i započeto je postavljanje novih standarda sa mnogo inovativnosti u ponudi, procesu rada i pristupu kreiranja proizvoda, gde turistički centar postaje turistička destinacija. Zapaženu ulogu je imala država ulaganjem u skijalište i formiranjem Javnog preduzeća „Skijališta Srbije“. Pored svega i dalje ne postoji jedinstveno telo koje bi brinulo o razvoju destinacije i donošenju planova za nastupajuća vremena.

Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik

Tabela 48 Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik

PREDMET OCENE		OCENA	
		Pozitivna	Negativna
I Lokacija	1. Položaj	--Nalazi se u srcu nacionalnog parka --Blizina dva aerodroma: u Nišu "Car Konstantin" i "Morava" u Lađevcima --Geografski položaj je klimatski gledano dobar, zbog snega i sunčanih dana	--Ne nalazi se ni na jednom tranzitnom pravcu --Teritorijalno je podeljena na dve opštine: 2/3 opština Raška, 1/3 opština Brus --Blizina sa Kosovom, granica ide preko Pančičevog vrha
	2. Dostupnost	--Dobra povezanost sa beogradskim aerodromom "Nikola Tesla" --Postoji mogućnost dolaska železnicom, do železničkih stanica Jošanička Banja i Rudnica --Cene međugradskog prevoza su povoljne --Prilazi postoje sa tri strane, iz pravca: Brusa, Jošaničke Banje i Rudnice --Dobra veza sa Crnom Gorom koja je emitivno bitna za destinaciju, dobra veza sa severom i jugom Srbije zbog auto puta	--Redovan autobuski prevoz ne zadovoljava međunarodne standarde kvaliteta, autobusi nisu turističke klase --Železnički saobraćaj nije popularan za dolaske u odnosu na drumski, vozovi i pruge nisu turističkog nivoa zbog zastarelosti --Uslugetaksi prevoza su skupe i iznad redovnih zbog turističke destinacije --Najbliži aerodrom "Morava" još uvek nije u funkciji, a dolazak sa niškog bude problematično u zimskim mesecima kada je loše vreme preko prevoja Jaram --Putna infrastruktura, posebno

			<p>prilaznim pravcem od Kruševca je male propusnosti, gustine naselja i ograničenja brzine</p> <p>--Naplata ulaska u nacionalni park po odluci Vlade Republike Srbije, počela primena 16.10.2017. godine</p>
	3.Parking	<p>--Uređena i ograđena mesta za parkiranje</p> <p>--Pojedini objekti poseduju sopstvene podzemne garaže</p> <p>--Opština Raška je uredila mesto za parkiranje turističkih autobusa</p>	<p>--Ne postoji besplatan parking za posetioce destinacije</p> <p>--Nedostatak podzemnih garaža, postoji jedna koja nije privedena nameni izgrađena 1986. Godine</p> <p>--Nerešeni divlji parkinzi sa lošom slikom "lopatare" koji naplaćuju parkiranje</p> <p>--Manjak parking mesta</p>
	4. Prilazni putni pravci	<p>--Postoje tri prilaza destinaciji koji povezuju sve četiri strane sveta</p> <p>--Prilazi su dobro obeleženi</p> <p>--Svi putni pravci se dobro održavaju u zimskim mesecima i dobro su obeležene ivice puta kada je magla i veliki sneg</p> <p>--Od velikog značaja će biti koridor 10 za prilaze preko Jošaničke Banje i Rudnice</p>	<p>--Nedostatak galerija na putnom pravcu preko Kruševca i Brusa na delu od Srebrnca, Jarma pa do Marinih voda</p> <p>--Pojava odrona na pravcu iz Brusa</p> <p>--Mnogo poljoprivrednih mašina na putu od Pojata do Brzeća</p>
II Izlazna logistika	1. Saradnja sa putničkim agencijama i organizatori ma putovanja	<p>--Dobra saradnja svih privrednih subjekata destinacije sa agencijama koje vrše prodaju proizvoda i usluga</p> <p>--Najbolju saradnju sa turoperatorima imaju hoteli i u ponudu su uključene usluge skijališta i nacionalnog parka</p> <p>--Ponuda kompletne destinacije je verna promociji i reklamiranju proizvoda</p> <p>--Saradnja se sve više ostvaruje putem interneta, što smanjuje troškove putovanja</p>	<p>--Ne postoji centralizovani sistem rezervacija i jedinstveni proizvod u ponudi</p> <p>--Pri obilasku destinacije agencije nemaju jednog domaćina, već svaki objekat za sebe vrši prezentaciju</p> <p>--Poseta sajmovima nije jedinstvena i ne postoji prepoznatljiv slogan destinacije</p> <p>--Ne postoji jedinstveni nastup dve opštine, Raška i Brus što bi doprinelo uštedi na sredstvima promocije nedostatak direktnog kontakta sa klijentom</p>
	2. Kvalitet opreme i savremena tehnologija u procesu rada	<p>--Hoteli su uveli kvalitetne i licencirane programe u poslovanje: Fidelio, Garson, Hotelijer...</p> <p>--Ugrađena je savremena oprema u svim sektorima hotela koja je na usluzi gostu</p> <p>--Skijalište posluje preko programa Ski-data i brzom i modernom kontrolom karata</p> <p>--Nabavljena je najmodernija oprema vučnih ski instalacija i mašina za održavanje ski staza</p> <p>--Celo skijalište je pokriveno instalacijama za veštački sneg</p> <p>--Ostavruju se pozitivni efekti kod posetilaca, posebno iz inostranstva, što doprinosi boljoj poseti iz godine u godinu</p>	<p>--Mnogo statističkih podataka koje daju programi, što ponekada stvori nerealnu sliku poslovanja i problema</p> <p>--Visoki troškovi implementacije, obuke i održavanja programa</p> <p>--Održavanje je sve više upućeno na licencirane firme, tako da osoblje u objektu ne može da obavlja poslove servisa i popravki</p>
III Upravljanje kvalitetom	1.Sistem kontrole proizvodnje	<p>--Garancija proizvodnje zdravstveno-ispravnog proizvoda</p> <p>--Bolja konkurentnost na tržištu</p>	<p>--Visoki troškovi imlementacije i redovne sertifikacije</p> <p>--Posetioci islamske veroispovesti traže</p>

	hrane- HACCP	--Sticanje poverenja kupca, posebno kod stranaca --Društvena korist – uticanje na dobavljače i proizvođače koji moraju da ispoštuju HACCP standard	uvodenje HALAL standard
	2. Interni standardi	--Svaki objekat za sebe je razvio interne procedure koje se poštuju i na kojima se zasniva poslovanje --Daju doprinos kvalitetnijoj ponudi i usluzi i na osnovu njih se stvara prepoznatljiv brend subjekta	--Strogi standardi deluju u startu odbijajuće kod zaposlenih, posebno kod potencijalnih
	3. Eksterni standardi	--Kategorisani objekti na destinaciji zadovoljavaju propisanestandarde za kategorije --Svi privredni subjekti poštuju sve zakone donešene od strane države	--Neusklađenost pojedinih zakonskih regulative sa radom na terenu
IV Tehničko održavanje	1. Kontinuiranost održavanja hotela i opreme skijališta	--Redovno održavanje objekata i instalacija koje su u funkciji gosta --Praćenje savremenih dostignuća i njihovo implementiranje u procese rada kod svih privrednih subjekata --Modernizovanje opreme sekundarnih sektora	--Kontinuirano praćenje trendova povlači troškove u poslovanju i manji ih teško prate --Stvara vidljivu razliku između velikih i malih privrednih subjekata
	2. Saradnja sa eksternim firmama	--Omogućava nesmetan rad tehničke službe 24h --Ušteda troškova i broja stalno zaposlenih --Smanjenje rizika od povreda	--Saradnja se odnosi na precizno dogovorene poslove, a sopstvena tehnička služba bi odradila i neke usputne i neplanirane
	3. Kvalitet opreme	--Vođenje brige o kompletnoj dokumentaciji i garancijama opreme u hotelu --Pažljivo biranje kupovine nove opreme	--Kvalitet ugrađenih delova i opreme
V Marketing i prodaja	1. Kanali prodaje	--On-line brzo i efikasno --E-mail marketing koji šteti troškove promocije i vremena koje se posvećuje klijentu --Motivacija gosta kroz besplatno učlanjenje u najveći program lojalnosti --Subagentura i agencije --Slanje ponude ma mail adrese klijentima	--Davanje akcenta na prodaju zimskih aranžmana u odnosu na letnju ponudu --On-line prodaja stvara barijeru između posetilaca i davaoca usluga
	2. Politika cena	--Usklađena sa kategorijom, imidžom i ponudomobjekta --Usklađena sa ciljnim segmentom kome je namenjena --Formiranje povoljnijih cena za grupe, seminare, korporacije	--Poremećene cenovne vrednosti u međusezonama kada su velikim delom seminari i veliki ponude cene manjih firmi ili objekata niže kategorije
	3. Ciljni segment	--Izražena sezonalnost u ponudi – zimi skijaši, leti avanturisti, proleće i jesen kompanije (seminari i tim bildinzi)	--Prilagodljivost ponude proizvoda i usluga ciljnom tržištu, izraženo nejedinstvo svih činilaca destinacije
	4. Ponuda	--Kvalitetan smeštaj po objkretima i kvalitetna ponuda skijališta --Cena prati kvalitet --Raznovrsnost sadržaja u ponudi	--Nepostojanje objekata sa velikim brojem ležajeva koji bi mogli da smeste seminare sa 1.000+ učesnika --Nejedinstvena ponuda zbog nepostojanja DMO
VI Usluge i	1.	--Moderno opremljene i finkcionalne	--Mala kvadratura soba

sadržaji	Smeštajni kapaciteti	sobe --Besprekorna kontrola higijene u sobama --Mogućnost spajanja soba --Sobe za osobe sa posebnim potrebama --Pušačke i nepušačke sobe	--Male sobe su nekomforme i javlja se nedostatak prostora u zimskoj sezoni --Nepostojanje pametnih soba
	2. Konferencijski sadržaji	--Organizovanja različitih konferencija u dobro opremljenim kongresnim salama --Sale su multifunkcionalne – postoji mogućnost organizovanja rada po sekcijama i zajedničkih večera u istim salama	--Nemaju svi objekti kongresne sale --Postojeće sale nisu istih standard --Sale budu dovoljne za prijem maksimalnog broja učesnika u bioskopskoj postavci, ali isti broj se ne može smestiti za zajedničku večeru
	3. Ostale usluge	--Podrazumeva se besplatno korišćenje fitness i spa centra --Bankomat --Rum servis, recepcija, igraonica, ski vrtić u toku zime	
VII Organizaciona struktura	1. Poslovne jedinice	--Adekvatna podela organizacije na sektora --Sprovođenje i poštovanje zakona o radu	--Postojanje neprofitabilnih sektora --Zastarele procedure rada kod pojedinih subjekata
	2. Menadžment	--Adekvatna podela rada --Jedinstvo u donošenju odluka u sektorima	--Podizanje na viši nivo obrazovanja celokupnog menadžmenta --Menadžeri i rukovodioci sektora, često nisu adekvatne kvalifikacije i potrebne stručne spremlje --Nepostojanje DMO
VIII Sektor ljudskih resursa i pravnih poslova	1. Obuka	--Obuke organizovane u okviru sopstvenih organizacija i po sopstvenim potrebama --Kontinuirana obuka na svim nivoima --Učenje stranih jezika	--Nedovoljno obučeno osoblje koje radi preko omladinske zadruge --Manji subjekti ne sprovode obuku zbog nedostatka sredstava
	2. Motivacija	--Organizovanje neformalnih okupljanja i druženja zaposlenih --Postojanje toplog obroka --Redovna isplata zarada --Vođenje računa o problemima zaposlenih --Briga o porodiljama i deci zaposlenih --Obezbeđivanje smeštaja za zaposlene ili organizovanje prevoza do mesta stanovanja --Osiguravanje zaposlenih u vremenu od polaska do povratka sa posla	--Svi subjekti na destinaciji ne dele poklon paketiće za decu zaposlenih --Od svih privrednih subjekata niko, osim Nacionalnog parka, ne šalje svoje zaposlene organizovano na odmore i druženja sa kolegama van destinacije --Minimalno propisan po zakonu o radu broj radnih dana godišnjeg odmora u toku godine
	3. Rekrutovanje i selekcija	--Veliki broj zainteresovanih za rad na destinaciji, posebno u zimskim mesecima, što omogućava kvalitetniji izbor --Uzimanje učenika i studenata na praksu, što otvara mogućnost pripreme kadrova za budućnost i njihovo zaposlenje --Kvalitetne i tačne preporuke na nivou destinacije između privrednih subjekata	--“Rodbinske” preporuke pri zapošljavanju radnika --Odabir po “izgledu”, a ne znanju, bude odlika velikih objekata

	4. Poštovan je internih standarda	--Donešena i usvojena pravila i procedure važe za sve zaposlene, što doprinosi ugledu same firme i ozbiljnosti ponudenog proizvoda	--Bolja kontrola poštovanja propisanih standarda --Ne postoji kontrola u obliku "mystery guest"
VIII Skijalište	1. Pozicija	--Nalazi se na najvišjem delu planine i na kojem se najduže zadržava snežni pokrivač --Dobra saobraćajna povezanost skijališta i emitivnih centara --Severna ekspozicija terena garantuje kvalitetan sneg --Nalazi se na teritoriji dve opštine: Raška i Brus, a mali deo izlazne žičare i polaz ski staze Krčmar na teritoriji opštine Leposavić	--Još uvek ne rešeno pitanje Kosova, granica ide preko samog vrha planine --Deo skijališta koji izlazi na Suvo Rudište, ima problem sa jakim vetrovima, koji kada su niske temperature i pada suvi sneg, nosi ga sa podloge
	2. Kvalitet žičara i staza	--Kompletan sistem ski instalacija je obnovljen uz povećanje kapaciteta --Staze su uređene po svetskim standardima --Postoje tri FIS staze za međunarodna takmičenja --Dve staze su uređene za noćno skijanje --Celokupni sistem staza za skijanje je pokriven sistemima za veštački sneg	--Održavanje ski staza u period posle snega nije na nivou osamdesetih i devedesetih godina, erozija čini svoje --Povremeno kvalitet urednosti ski staza u toku sezone ne bude zadovoljavajući zbog skraćenog vremena pripreme tabačima za sneg, a sve zarad smanjenja troškova
	3. Letnji sadržaji	--Značajna ulaganja u letnje aktivnosti u poslednjih pet godina (zip lajn, tubing, bob na šinama, avantura park, biciklističke staze) --Aktivno učešće u celokupnoj letnjoj ponudi zajedno sa ostalim subjektima na destinaciji	--Promocija letnjih sadržaja --Ne postoji jedinstveni paket aranžman koji objedinjuje i ugostiteljski deo --Sporost državnog aparata oko davanja popusta na karte u lošijim periodima (takođe i u toku zime)
IX Sekor nabavke	1. Selekcija dobavljača	--Potrebne su tri ponude i bira se najpovoljnija --Poštovanje uslova tendera koje raspisuju javna preduzeća --Brzina odabira kod privatnih preduzeća	--Spor sistem kod javnih nabavki i česta obaranja tendera, tako da se neki poslovi odrade tek za neku godinu --Razni uticaji na odabir dobavljača
	2. Kontrola zaliha	--Svakodnevna kroz instalirane programe --Smanjenje troškova --Praćenje rokova, atesta, rokova garancija	--Skupi programi za magacinsko poslovanje, dobijanje licenci i održavanje --Pravljenje zaliha u zimskim mesecima zbog reducirane nabavke kada su lose vremenske prilike ili zbog daljine dobavljača
	3. Evidencija dokumentacije	--Pregledno praćenje dokumentacije nabavljene robe --Arhiviranje --Zaduženje i razduženje	--Roba na nivou meseca ima prosečnu nabavnu cenu i stvara pogrešnu sliku
	4. Kontrola robe pri prijemu	--Vodi se računa o svakoj stavci koja se odnosi na prijem robe, a koja je navedena u HACCP sistemu --Pravilno popunjena dokumentacija koja prati robu od dobavljača do kupca --Praćenje deklaracija	--Loše i neprofesionalno skladištenje robe. Potrebno je robu sa dna podići na vrh da bi se trošila ona koja je bliža kraju roka trajanja

Izvor: Procena autora

Analizom tabele 49, lokacija je ocenjena sa najvećom ocenom pored manjih nedostataka. Kongresni turizam je sa ocenom pet i realno je iz razloga što objekti koji nude takvu uslugu imaju uslova i opremu za pružanje kvalitetne usluge u tom delu. Rezervacioni sistemi su sa ocenom manje zbog nejedinstva turističke destinacije i nepostojanja jedinstvenog rezervacionog sistema. Isti razlog je i kod ocenjivanja eksternih standarda i HACCP-a, kojeg ne poseduju svi objekti, a problem je u tome što svi pomenuto doživljavaju kao trošak i nepotrebno ulaganje. JP "Skijališta Srbije" s'punim pravom dobija ocenu pet, zato što se poslednjih godina značajno investiralo u infrastrukturu i sadržaje i doprinelo kvalitetu skijanja. Odnos kvaliteta i kvantiteta je takođe na zavidnom nivou, a potvrda je rast broja dolazaka iz godine u godinu, a i stalno povećavanje smeštajnih kapaciteta i ugostiteljske ponude. Pored nejedinstvenog nastupa kao turističke destinacije, marketing je odličan i rezultati su vidljivi praćenjem popunjenosti i prometa. Menadžment je ocenjen sa četvorkom zbog neadekvatne stručne spreme i osposobljenosti za obavljanje funkcija, pa je veoma česta promena u timovima i rukovodećim funkcijama. Generalno, najmanje je ljudi sa turizmologije, dok je veći deo iz raznih struka i zanimanja. Isto je i sa obukom zaposlenih jer posmatrajući to je trošak za preduzeća, što bude greška sa velikim posledicama u budućnosti.

Tabela 49 Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacijeturističke destinacije Kopaonik

Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije turističke destinacije Kopaonik	ocena	ocena	Ocena	ocena	ocena
	1	2	3	4	5
Lokacija					
Razvijenost kongresnog turizma na destinaciji					
Rezervacioni sistemi					
Skijalište – vučne instalacije					
Skijalište – ski staze					
Interni standardi					
Eksterni standardi					
HACCP sistem					
Tehničko održavanje					
Direktni marketing					
Marketing odnosi					
Kvalitet i kvantitet ponude					
Sadržaji					
Menadžment					
Nacionalni park – očuvana priroda					
Kvantitet i kvalitet smeštajne ponude					
Obuka zaposlenih					
Motivacija zaposlenih					
Nivo satisfakcije posetioca					
Higijena i čistoća objekta					
Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala					
Kvalitet usluge					
Komunikacija između privrednih subjekata destinacije					
Gostoljubivost					
Komunikacija sa spoljnim firmama					
Nabavka					

Izvor: Procena autora

Motivacija zaposlenih, koja se uglavnom posmatra preko novčane isplate, zanemarujući druge vidove podstreka i motivisanja, ima ocenu četiri. Razlog je retko povećanje zarada i davanje procenta od ostvarenog prometa. Određivanje minimalne cene rada od strane Vlade Republike Srbije, poslodavci ne sprovode linearno povećanja pomenutog, tako da pojedina veća preduzeća budu i do 70% sa minimalnom zaradom na mesečnom nivou što ne doprinosi većem stepenu motivisanosti za obavljanje posla. Dobra strana destinacije je domaćinski i ljubazan odnos osoblja prema posetiocima i pored svega što može da pomenuto naruši, a i veoma dobar je odnos prema sredstvima za rad. Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijalaje između trojke i četvorke, ali je data ocena četiri. Razlog dileme je pomenuta stručna osposobljenost i mali broj “stalnog” osoblja, osoblja koje bude tokom cele godine na destinaciji stvarajući stalni i jedinstveni tim, a uzrok je izražena sezonalnost u poslu. Nabavka je na zavidnom nivou, iako ima problema u naplati robe po završetku sezona. Nivo satisfakcije posetioca je ocenjena sa peticom iako nije sve idealno, jer idealno ne postoji, ali gosti povratnici su indikatori da ipak zaslužuje ovu ocenu.

11 ANALIZA LANCA VREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE BOROVEC

11.1 Primarne aktivnosti lanca vrednosti turističke destinacije

Deo sistema vrednosti turističke destinacije je ocena lanca vrednosti i obuhvata različite aktivnosti koje posetioc destinacije preduzima pri pripremi za putovanje, zatim aktivnosti u toku putovanja do nje i povratak iz nje, pa se na osnovu pozitivnih i negativnih utisaka daje konačna ocena boravka. Ona istovremeno povezuje sve turističke proizvode, usluge i aktivnosti koje se nude i koje treba da budu što bolje upakovani u jedinstveni destinacijski proizvod (slika 21). Pored navedenog treba da otkloni sve nedostatke koji utiču na prijatan boravak posetioca i njihovo ponovno vraćanje. Dobijanjem ocene lanca vrednosti stvara se inicijalna slika konkurentnosti turističke destinacije, koja će pomoći prevazilaženju njenih mana i slabosti, a istovremeno i kreiranje novih, boljih i konkurentnijih proizvoda koji će se ponuditi kupcima, odnosno turistima. Predmet ocenjivanja u zemlji porekla pri pripremi za putovanje su informacije, rezervacija i prodaja i dokumenta potrebna za putovanje.

Prvi korak pri pripremi putovanja prema turističkoj destinaciji Borovec su **informacije**, koje su veoma bitne u donošenju odluke kod posetioca oko izbora destinacije za odmor ili poslovni susret, a i predmet ocenjivanja. Najveću ulogu u davanju prvih informacija o destinaciji i donošenju odluke o poseti iste, imaju promotivni materijal, internet promocija i pozicioniranje same turističke destinacije. U najvećoj meri doprinose informacije koje se nalaze na brojnim sajtovima same destinacije Borovec i na sajtovima agencija u Srbiji koje prodaju aranžmane i organizuju putovanja do iste. Posete sajmovima u Srbiji imaju veliku ulogu u cilju što bolje informisanosti potencijalnih posetioca i davanje odgovora na pitanja na licu mesta uz dostupne brošure.

Da bi se stvorila konkurentna prednost, treba da postoji stvorena superiorna vrednost i samim tim razumevanje lanca vrednosti u turizmu. Takođe, potrebna je identifikacija subjekata i aktivnosti koji dovode do stvaranja završne ponude jedne turističke destinacije. Destinacija u tom slučaju čini „lanac“, tj. niz vezanih aktivnosti, koje su preko potrebne da bi se tržištu ponudila stvorena vrednost koja bi bila superiornija od konkurentne²³⁸. Po prethodnim navodima profesora Čerovića, turistička destinacija Borovec je uspela da stvori superiornu vrednost, koju je iskoristila za odlično **pozicioniranje** na tržištu u odnosu na okruženje.

Rezervacija i prodaja je usaglašena i dobro postavljena kroz saradnju sa agencijama u Srbiji preko rezervacionih sistema i preko pravih i blagovremenih informacija o proizvodima u ponudi na turističkoj destinaciji Borovec.

Pored svih navedenih predmeta ocene koje se daju u Srbiji, značajan doprinos ima dokumentacija koja ne predstavlja problem da se dođe do odredišta, jer trenutno nisu potrebne vize za ulazak građana Srbije u zemlje evropske unije, odnosno u Bugarsku.

Transport takođe doprinosi visokoj oceni lanca vrednosti turističke destinacije Borovec, kako u Srbiji, tako i putovanjem kroz Bugarsku do drugog po značaju njenog zimskog centra, dostupnošću, sistemom obeležavanja i parking mestima. Turističko iskustvo na destinaciji Borovec, u delu smeštaja hrane i pića, posmatrajući kvalitet i kvantitet smeštajnih kapaciteta i ugostiteljskih objekata, je sa visokom ocenom, zato što su objekti novi i sa kategorijama tri, četiri i pet zvezdica.

Analiza lanca vrednosti najbolje je opisana u kapitalnoj knjizi Majkla Portera „Konkurentna prednost“. Kada se stvori vrednost koja je namenjena potrošačima i koja

²³⁸Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

premašuje troškove pri proizvodnji, predstavljaće osnovni koncept pri analizi konkurentske pozicije firme²³⁹.

Takođe napominje pet **primarnih** aktivnosti koje čine: (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, i usluge) **ipomoćne aktivnosti** (nabavku, razvoj tehnologije, menadžment ljudskih resursa i opštu administraciju) i one ponaosob čine dodatnu vrednost ili su deo ukupne vrednosti.

Lanac vrednosti svakog subjekta u destinaciji je deo velikog lanca aktivnosti, odnosno “sistema vrednosti turističke destinacije”, u čiji sastav uleže lanci dobavljača, distributera i klijenata. Između njih turistička destinacije stvara čvrsto partnerstvo i međusobnu povezanost uz nove različite aktivnosti, pravljenjem zajedničkog proizvoda kojim bi se stvorila konkurentska prednost²⁴⁰. Uz kvalitetnu opremu i savremenu tehnologiju u turističkoj destinaciji Borovec su uspeli da smanje troškove poslovanja, a kroz već uhodane kanale prodaje u okruženju, preko turističkih agencija, stvorena je konkurentska prednost u odnosu na pojedine destinacije u region. Reklamiranjem raznih akcija, aranžmana i novih proizvoda u srpskim medijima i u okruženju, obezbedili su optimalno iskorišćavanje smeštajnih kapaciteta. Turistička destinacija Borovec je dosta naklonjen sportu, razonodi i dnevnim aktivnostima posetilaca, gde su usluge i ponuda zasnovane na željama i potrebama gostiju sa uslužnim i ljubaznim osobljem. Objekti i procesi rada na celoj destinaciji su na visokom modernom nivou, a od značaja je i ulazak Bugarske u Evropsku Uniju, tako da samim tim i standardi su podignuti.

Tabela 50 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – primarne aktivnosti

Ulazna logistika	Operacije	Izlazna logistika	Marketing i prodaja	Usluge
<ul style="list-style-type: none"> - Lokacija hotela(destinacije) - Centralizovana nabavka za hotelsko preduzeće ili turistički centar. - Odličan sistem kontrole materijala i zaliha. - Sistemi koji smanjuju vreme potrebno za slanje narudžbina dobavljačima. - Raspored i uređenje magacina kojim bi se povećala 	<ul style="list-style-type: none"> - Efikasne operacije u davanju usluga u hotelu(destinaciji), da bi se maksimalno smanjili troškovi. - Odgovarajući rezervacioni sistemi. - Sistemi kontrole kvaliteta proizvodnje, da bi se smanjili troškovi i povećao kvalitet. - Efikasna 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivni kanali prodaje i saradnja sa putničkim agencijama, turoperatorima i prevoznicima, kako bi se obezbedilo optimalno iskorišćenje kapaciteta. • Kvalitetna oprema i savremena tehnologija, kako bi se smanjili troškovi poslovanja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veoma motivisana i kompetentna radna snaga. - Inovativni pristupi promocijama i oglašavanju. - Odabir najpodesnijih kanala prodaje - Efektivna segmentacija. Politika cena zasnovana na ciljnim segmentima i profilu turista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zasnovane na potrebama, željama i zahtevima savremenog turista. - Brz odgovor na sve potrebe turista. - Efektivno upravljanje inventarom i opremom. - Visoka obučenost osoblja i njihova kontinuirana obuka. - Odgovarajuća politika

²³⁹Porter, M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990.

²⁴⁰Horvat Consalting i Ekonomski fakultet Beograd, Strategija razvoja turizma Srbije, Beograd, 2005.

efikasnost operisanja ulaznim materijalom.	organizacija rada, rad u smenama, rotacija itd.			osiguranja turista i osoblja.
--	---	--	--	-------------------------------

Izvor: Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

11.1.1 Lokacija turističke destinacije Borovec, opis skijališta

Slika 27 Zaštitni znak turističke destinacije Borovec



Izvor: <https://www.borovets-bg.com/>

Borovec je najstarije, najpoznatije drugo po veličini skijalište u Bugarskoj. Pozicija mu je u gustom netaknoj četamovoj šumi, na visini od 1.350m, zahvatajući severne padine planine Rila, u podnožju najvišeg vrha na Balkanu-Musala (2.925m). Udaljen je 473 km od Beograda a od Sofije 73km, a najbliži grad mu je Samokov na oko 10 km sa brojnim kulturno-istorijskim znamenitostima.

Slika 28 Položaj turističke destinacije Borovec u Bugarskoj



Izvor: www.borovec/bugarska/slike (posećeno 2018.)

Grad Borovec se razvio u moderan ski-centar, koji ima luksuzne hotele visoke kategorije, restorane, diskotekame, prodavnice i veliki broj staza i ski instalacija. Od

²⁴¹ Izvor: <https://www.borovets-bg.com/>, posećeno septembar 2018.

sredine decembra do aprila, obronci Boroveca su pod snegom. Najhladniji mesec je januar sa -3.6°C (tabela 53). Staze su prilagođene svim kategorijama skijaša, od početnika pa do iskusnih i vrsnih skijaša. Za kratko vreme, žičara vozi u alpske delove Rile, skijaše zimi, a pešake tokom leta. Kombinacija tri činioca: lokacija, klima i geografski položaj, privlači svake godine turiste iz cele Evrope. Prvo je bio lovni rezervat bugarskih kraljeva krajem XIX veka, pa kasnije zimski ski centar. Zastupljene su razne discipline: snowboard, skijanje, cross country, skokovi, biathlon, pa je u dva navrata bio domaćin svetskih kupova u alpskom skijanju.

Slika 29 Turistička destinacija Borovec



Izvor: www.borovec/bugarska/slike (posećeno 2018.)

Pored ski ponude, ski destinacija Borovec ima i bogatu ugostiteljsku ponudu tokom dana i noći sa raznim zabavnim programima, što destinaciji daje epitet da je zabavna. Bugarske taverne ili mehane kako se drugačije zovu, uz dobru hranu, piće i živu muziku, posetiocima upotpunjuju dan i boravak na destinaciji čine ugodnijim. Skijalište Borovec poseduje 58 km ski-staza, a najduža je 6 km. Za početnike je pet staza kategorije plave i zelene, srednjih – crvenih je 14 i 2 su crne iskusne skijaše. Sa sistemima za veštački sneg je 3 staze, a postoji dve staze za noćno skijanje²⁴².

Tabela 51 Ski staze na turističkoj destinaciji Borovec

Ski staza	Težina	Dužina (m)	Nagib (m)
Sitnjakovo ski staza	zelena i plava	6000	0
Sitnjakovo 1a	plava	5800	400
Martinovi baraki 5	zelena	5000	0
Sitnjakovo 1b	crvena	4000	230

²⁴²Izvor: <https://www.borovets-bg.com/>

Sitnjakovo 2	crvena	4000	250
Jastrebec 1	crna	2300	860
Jastrebec 2	crvena	3000	650
Jastrebec 3	crvena	2350	617
Markujik 2A	crvena	1300	280
Martinovi baraki 3	crvena	1260	320
Markujik 3	crvena	1240	390
Martinovi baraki 4	crna	1240	302
Markujik 1	crvena	1220	220
Martinovi baraki 1	crna	1160	340
Martinovi baraki 2	crvena	1160	280
Sitnjakovo 3	crvena	1000	220
Lavinata	crna	830	0
Jastrebec	crna	800	0
Markujik	zelena	600	0
Borovec	kros teren	0	0

Izvor:<https://sr.wikipedia.org/wiki/Borovec>

Destinacija ima 13 žičara i 5 dečijih, jednu gondolu kapaciteta šest osoba i mogoćnošću da preveze 3.000 osoba na sat. Takođe postoji tri četvoroseda, jedan trosed, dva dvoseda, šest sidra i pet dečjih liftova. Na udaljenosti oko 2km od centra Boroveca nalaze se staze za trčanje na skijama, bijatlon (spadaju u najbolje u Evropi), skakaonice 75 i 50m, a sve njih opslužuju ski liftovi koji su u funkciji. Na pomenutim ski stazama destinacije Borovec 1981. i 1984. godine, održana takmičenja u Svetskom kupu, a 1983. godine Svetsko prvenstvo u biatlonu.

Ski regioni Boroveca:

Sitnjakovo ili Centralni Borovec - (Sitnjakovska Skala i Martinovi Baraki). Nalazi se sa južne strane hotela "Rila" i početna je stanica žičara za osam ski staza u ovom region. Počinje na 1.337 m visine i ide do 1.780 m.

Jastrebec - U ovom regionu se nalaze četiri staze, a najpogodniji put do polazišta jeste gondolom – čija se polazna stanica nalazi jugozapadno od hotela "Samokov", i penje se sa 1.340 m do 2.369 m nadmorske visine.

Markužik – omogućava skijašima da gondolom dođu do četiri najviše ski staze u ovom region kreće sa 2.340 m pa do 2.550 m nadmorske visine.

Karakteristike ski centra Borovec:

Visina skijališta od 1.350 – 2.550 mnv

Visinska razlika 1.320m

Ski staza - 19, ukupne dužine 58 km

- 3 Zelene staze, ski put

- 2 Plave staze, lake

- 14 Crvenih staza, srednje težine

- 1 Crna staza, teška

Najduža staza - 6 km
Nordijske staze za skijaško trčanje - 35 km

Žičare:

- 1 Gondola sa 6 mesta
- 4 Žičare sedežnice
- 13 Ski liftova

Turistička destinacija Borovec je veoma popularna kod skijaša iz Srbije, najviše zbog blizine, kvalitetnog smeštajakoji se nude po povoljnim cenama i pristupačne vanpansionske ponude. Ponude agencija u većini slučajeva obuhvata prevoz do destinacije, uslugu na bazi polupansiona ili najma apartmana. Kompanija koja se bavi održavanjem staza garantuje 120 snežnih dana u toku godine, tako da je skijanje na stazama omogućeno od početka decembra do sredine aprila. Borovec je ski baza, u potpunosti opremljen svim potrebnim skijaškim sadržajima: tu su vrlo dugačke ski staze različitih nagiba i težina, gondole, tanjirače, žičare i pokretne trake. Veliki je broj zimskih butikata i ski servisa opremljenih najnovijom ski opremom, a tu je i veliki broj ski škola, kao i dečijih ski vrtića.

O snegu ne mora da se brine, staze Martinova Baraka su pokrivene topovima za sneg i osvetljenjem koje pruža mogućnost za noćno skijanje.

Borovec je kao skijalište dosta manji od skijališta Bansko i ima dobro uređenu putnu i smeštajnu infrastrukturu, uz bogatu ponudu kafića i mehana, kojih ima dovoljno za skijalište ovog kapaciteta²⁴³.

11.1.2 Pomoćne aktivnosti lanca vrednosti

Pored pet primarnih aktivnosti lanca vrednosti destinacije, koje su nabrojane u prethodnom delu rada, Porter ukazuje i na četiri pomoćne aktivnosti, koje su po profesoru Čeroviću: infrastruktura preduzeća, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka. Turistička destinacija Borovec, kao i turistička destinacija Kopaonik, nije jedinstveno telo ili organizacija koja se može sagledati u celini, već svaki subjekat ponaosob kroz njihovu internu organizaciju. Postavljena organizaciona šema u firmi predstavlja podelu i organizaciju poslova u njoj, da bi se što bolje iskoristili postojeći resursi i stečena stručna znanja i iskustva menadžmenta i svih koji su zaposleni²⁴⁴. Objekti koji pružaju usluge smeštaja i ishrane i kompanija koja rukovodi skijalištem Boroveca, su najbitniji privredni činiooci na destinaciji, tako da svako za sebe ima svoju organizaciju posla. Zavisno od predmeta poslovanja, svaka interna organizaciona struktura ima drugačije karakteristike. Svi veći objekti imaju direktora ili menadžera koji sa rukovodiocima sektora čini menadžment u hotelu koji njim rukovodi. Rukovodioci sektora brinu o njihovom funkcionisanju u smislu praćenja troškova, nivoa usluge, kvaliteta opreme i namirnica, kvalitetu uslužnog osoblja, kao davalaca usluga. Manji deo osoblja je sa strane, odnosno pojedinih zemalja iz EU, sto doprinosi kvalitetnijoj usluzi stranim gostima. Problem oko formiranja stalne ekipe i timova u objektima je stalno prisutna, jer ulaskom Bugarske u EU, javio se odliv radne snage u zemlje članice. Sa te strane stvara se rizik u delu davanja kvalitetne usluge i prenošenja znanja i iskustva sa starijih radnika na mlađe. Zato postoji permanentna obuka osoblja i veoma dobra saradnja sa školama i ustanovama koje obrazuju kadrove za turizam, primenjujući moderna znanja iz oblasti razvoja tehnologija pružanja

²⁴³Izvor: <http://www.skibus.rs/ski-centri/bugarska/borovec/>

²⁴⁴Mašić. B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

usluge, pripreme i servisa hrane i pića, uvođenja novih informacionih tehnologija, informisanjai komunikacija sa gostima i još mnogo toga što doprinosi boljoj oceni lanca vrednosti.

11.1.3 Faktori i osnovne pretpostavke konkurentnosti turističke destinacije

Povećanje slobodnog vremena kod stanovništvadoprinosi širenju turističkih kretanja, a to je ujedno i indikator rasta novčanih sredstava koja su na raspolaganju, što rezultira stvaranju novih kvalitetnih ponuda i proizvoda, sve više zahtevnoj klijenteli. Dobri destinacijski proizvodi sa kvalitetnom turističkom ponudom i uslugom tokom cele godine, u kvalitetnim i visoko rangiranim objektima, doprinose sve boljoj popunjenosti i rastu prihoda turističke destinacije Borovec. U 2017. godini, destinacija je ostvarila prihod22.004.276 leva, odnosno 11.002.138 €, od toga su 12.053.791 leva ili 6.026.895,5 € ostvarili strani gosti. Prihod u 2015. godini je bio oko 13,8 miliona leva ili oko 6,9 miliona evra, od toga su stranci ostvarili oko 7 miliona leva ili 3,5 miliona evra. U narednoj godini prihod je bio oko 17,6 miliona leva, odnosno oko 8,8 miliona evra, a strani turisti su od toga ostvarili oko 8,5 miliona leva ili oko 4,2 miliona evra (tabela 53)²⁴⁵.Udeokoji ostvaruju strani posetioци destinacije je oko 50%, što je dobar pokazatelj da je Borovec popularan van granica Bugarske.

Tabela 52 Aktivnosti ski rizorta Borovec 2015.-2017. godine

Borovec	Broj objekata za smeštaj	Broj ležajeva	Mogući broj noćenja	Broj noćenja		Broj dolazaka		Prihodi od noćenja (Lev)	
Godina				Ukupno	Od toga stranci	Ukupno	Od toga stranci	Ukupno	Od toga stranci
2015	25	4846	1118924	367747	173840	128970	39143	13799172	6975740
2016	30	4916	1534931	470153	204480	163811	49518	17643173	8462273
2017	28	4649	1517772	474095	231204	164767	54904	22004276	12053791

Izvor: Statistical Yearbook of the Republic of Bulgaria 2017, <http://www.nsi.bg/en/content/6941/tourism>

Kao i planinski centri u okruženju, Borovecima izraženu sezonalnost u poseti, pa je zima neprikosnovena po popunjenosti zbog najjačeg faktora atraktivnosti, snega. Najveće interesovanje vlada u mesecima januar i februar, a posle njih su interesantni mart i decembar²⁴⁶.

²⁴⁵ Izvor: Statistical Yearbook of the Republic of Bulgaria 2017, <http://www.nsi.bg/en/content/6941/tourism>

²⁴⁶ Izvor: Statistical Yearbook of the Republic of Bulgaria 2017, <http://www.nsi.bg/en/content/6941/tourism>

Tabela 53 Srednje vrednosti temperature i padavina za Borovec

Pokazatelj/Mesec	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec	God
Max °C	0,6	2,2	5,4	11,1	16,2	19,6	22,1	22,3	17,9	12,6	7,3	2,6	11,7
Prosek °C	-3,8	-2,5	0,7	6,1	11	14,9	16,8	16,8	12,5	7,9	2,6	-2,1	6,8
Min °C	-7,1	-6,2	-3,1	1,2	5,7	9,1	10,4	10,2	7,0	3,1	-1,2	-5,7	2,0
Kol kiše mm	59	53	62	82	114	121	91	62	56	68	67	60	895

Izvor: <https://sr.wikipedia.org/sr-el/Borovec>

Već u decembru počinje zimska turistička sezona, gde je minimalna temperature - 5,7°C, maksimalna 2,6°C, a mesečni prosek bude -2,1°C. Najniža maksimalna temperatura je u januaru 0,6°C, a najniži minimum na mesečnom nivou je takođe u januaru i iznosi -7,1°C. Minusni minimum se nastavlja u mesecima februar i mart, što čini da se sneg zadrži što duže i sezona potraje. Godišnji proseci se kreću od minimalnih 2°C pa do 11,7°C, dok je godišnji prosek 6,8°C. Najviše padavina bude u maju 114mm, a mesec februar sa 53mm ima najmanje kiše. Godičnji prosek je 895mm, a najviše meseci je sa količinom padavina 53-62mm²⁴⁷.

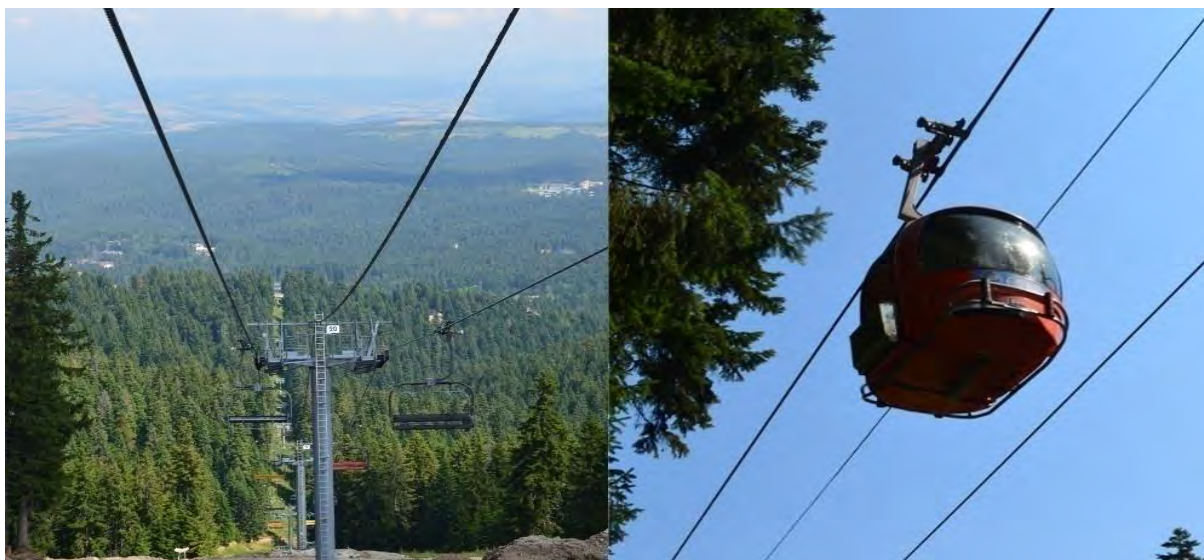
Letnji sadržaji i ponuda dobijaju na značaju iz godine u godinu uz sve bogatiju ponudu. Turistička destinacija Borovec ima egzogenu komparativnu prednost jer se nalazi uz samu granicu Nacionalnog parka Rila, koji je jedan od najdragocenijih i najvećih zaštićenih područja u Evropi²⁴⁸. Sa najvišim vrhom Musala 2.925 mnv ili kako ga još nazivaju “Krov Balkana”, povezuje ga gondola ili brojne pešačke staze. Turisti najčešće posećuju Musalenska jezera, kojih ima sedam i ledničkog su porekla, poznatija kao gorske oči. Atraktivnosti planine Rile kao nacionalnog parka sa svim prirodnim i antropogenim resursima, dobrim marketinškim radom je učinjeno da postanu atrakcija i osnov za stvaranje proizvoda koji se nudi posetiocima u Bugarskoj i okruženju. Takva ponuda ima veliku ulogu u razvoju letnje sezone i prihodu koji ostvaruje turistička destinacija Borovec. Iznad Boroveca se nalazi još nekoliko vrhova na koje se može popeti: Studeni Rid ili Zavračica 2.633 mnv i Markudžik 2550 mnv. Zarad izleta i aktivnog odmora tokom leta, rade dve žicare u vremenu 8.30-18.30: Sitnjakovo ekspres – klasična žičara koja vodi na 1778 mnv i Jastrebec – kabinska žičara koja se penje na 2.369 mnv, vrh na kome i tokom leta bude snega²⁴⁹.

²⁴⁷Izvor: <https://sr.wikipedia.org/sr-el/Borovec>

²⁴⁸ Izvor: <http://serbianoutdoor.com/2013/07/rila/>

²⁴⁹ Izvor: <https://www.srbijadanas.com/clanak/borovec-gde-kako-i-zasto-17-08-2014>

Slika 30 Žičara Sitnjakovo ekspres i Jastrebec – kabinska žičara



Izvor: <https://www.srbijadanas.com/clanak/borovec-gde-kako-i-zasto-17-08-2014>

U nacionalnom parku Rila postoji mogućnost za razvoj eko i planinskog turizma. Staze i putevi u parku Rila su prilagođeni ekstremnim sportovima i planinskom biciklizmu, a i mogućnosti razgledanja prirode, što rezultira sve brojnijom poseti u letnjim mesecima. Na teritoriji Nacionalnog parka se nalaze topli mineralni izvori koji zadivljuju svojom lepotom, zatim rezervati "Parangalica", "Centralni Rila rezervat", "Ibur" i "Skakavica", u kojima su visoki grebeni sa izuzetnim oblicima, ponoramama i prelepim rekama.

Pored prirodnih faktora atraktivnosti turističke destinacije Borovec, prisutni su i antropogeni, a i prvi i drugi spadaju u grupu egzogenih komparativnih prednosti i ujedno su najvažniji elementi koji utiču na njenu konkurentnost i na donošenje odluke o poseti u zemlji porekla.

Centralno obeležje Boroveca je manastir Rila, koji se nalazi na 1.147 m nadmorske visine u srcu planine Rile. Hram se smatra najsvetijim mestom u Bugarskoj, i ujedno je atraktivno mesto za izlete i istraživanje i jedan je od nukleusa destinacije. Manastir ima impresivnu arhitekturu sa bogato ukrašenim ikonopisima i freskama. Osnivač je prvi bugarski pustinjač Ivan Rilski (876-946) i kao svetac je doprineo kulturnoj i verskoj zrelosti bugarskog naroda. Njegove mošti se čuvaju u manastiru, koji je ujedno pod zaštitom UNESCO-a i mesto od istorijskog, kulturnog i arhitektonskog značaja.

Drugo mesto je Carska Bistrica, mesto gde su živeli Bugarski kraljevi, sa palatom koja je osnovana 1898 godine, sa kompleksom stambenih rezidencija u prelepom parku, kroz koji prolazi reka Bistrica. Objekat je iz perioda nacionalnog preporoda i građena je pod uticajem više evropskih stilova. Takođe, mogu se posetiti Sitnjakovo i Sarsagiuol palate.

U blizini Boroveca se nalazi grad Samokov, poznat po gostoprimstvu i autentičnoj atmosferi lokalnog stanovništva. Beljova crkva je najznačajniji kulturni i istorijski spomenik, a posvećena je rođenju presvete majke Bogorodice i potiče iz srednjeg veka, sa arhitekturom prepoznatljivom za taj period. Pored nje se nalazi izvor u kojem se po predanju ukazuje lik presvete Bogorodice i oko njega se nalaze brojne ikone. U

istoimenom gradu se nalazi istorijski muzej sa zanimljivom arheološkom i etnografskom zbirkom, koji nudi upoznavanje sa životom ljudi tog dela Bugarske. Sve navedeno je kulturno-istorijska komparativna prednost turističke destinacije Borovec, koja upotpunjuje mahom letnju ponudu i doprinosi njenom razvoju.

Na udaljenosti 25 km od Boroveca se nalazi veštačko jezero Iskur, prelepo mesto u najvišem delu planine Rila, koje pruža mnogo mogućnosti za zabavu, ribolov i sportove na vodi.

Sela Beli Iskur i Govedarcisu oko 16 km udaljeni od Boroveca i poznata su po seoskom turizmu, gde posetioci mogu da uživaju u gastro ponudi kao antropogenom faktorom. Kombinacijom prirode i istorije, stvara se mogućnost formiranja proizvoda koji bi bio pravi primer i objašnjenje termina komparativna prednost destinacije, a dalo pečat prepoznatljivosti.

Sapareva Banja je poznata po najtoplijim mineralnim izvorima, kao i jedinom aktivnom gejziru na Balkanskom poluostrvu i zbog toga privlači brojne posetioce.

U blizini je grad Plovdiv, mesto poznato po arhitektonskim i umetničkim vrednostima, što ga čini atraktivnom turističkom destinacijom, a i Melnik – najmanji grad u Bugarskoj, sa interesantnim znamenitostima.

Turistička destinacija Borovec još uvek ume da iskoristi svoje konkurentske prednosti, koje se odnose na njenu sposobnost da se tokom dužeg vremenskog razdoblja prilagodi da efikasno i efektivno koristi date resurse i njima što duže privlači turiste, povećavajući prosperitet i svoje blagostanje. Rezultat takve strategije su brojni gosti iz okruženja i cele Evrope, jer destinacija ima prostor koji je privlačan i atraktivan. Ipak, pored čoveka i prostora, saobraćajna povezanost daje veliki doprinos veze turističke destinacije Borovec i matičnog mesta posetioca.

11.1.4 Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Borovec

Prirodni i antropogeni resursi turističke destinacije Borovec stvaraju mogućnost za razvoj celogodišnje i raznovrsne ponude turističkih proizvoda. Borovec je druga po popularnosti turistička destinacija u Bugarskoj, odmah iza Banskog, pretendujući da ako ništa više bar deli prvo mesto sa njom.

Borovec je područje sa veoma povoljnim prirodnim karakteristikama za razvoj turizma, uz povoljne klimatske karakteristike, konfiguraciju terena i svojom nadmorskom visinom, ima sve preduslove za razvoj kvalitetnog proizvoda skijanja i alternativnih zimskih usluga. Nacionalni park Rila sa svim svojim lepotama prirodnog i antropogenog porekla, koji su na usluzi posetiocima, daju pečat boravku, kako u zimskim, tako i u letnjim mesecima, što čini konačnu ocenu lanca vrednosti visokom.

Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Borovec

Tabela 54 Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Borovec

PREDMET OCENE		OCENA	
		Pozitivna	Negativna
I Lokacija	1. Položaj	--Nalazi se u nacionalnom parku --Blizina dva aerodrome u Sofiji (70,2km, 1h22min vožnje) --Geografski položaj je klimatski gledano dobar, zbog snega i sunčanih dana	--Ne nalazi se ni na jednom tranzitnom pravcu --Daleko su druga dva aerodrome – Nesebar i Varna

	2. Dostupnost	--Dobra povezanost sa Srbijom i zemljama bivše Jugoslavije --Postoji mogućnost dolaska železnicom, avionom (blizu je aerodrom u Sofiji)... --Cene međugradskog prevoza su povoljne --Dobra veza sa okolnim mestima	--Autobuska i železnička stanica podsećaju na vreme komunizma --Železnički saobraćaj nije popularan za dolaske u odnosu na drumski --Uslugetaksi prevoza su skupe i iznad redovnih zbog turističke destinacije
	3. Parking	--Uređena i ograđena mesta za parkiranje --Pojedini objekti poseduju sopstvene podzemne garaže	--Ne postoji javna garaža --Nedovoljan broj mesta u garažama hotela --Manjak parking mesta
	4. Prilazni putni pravci	--Postoje tri prilaza destinaciji preko Sofije (Pančarevo, Dragičevo i Novi Han) --Prilazi su dobro obeleženi --Svi putni pravci se dobro održavaju u zimskim mesecima i dobro su obeležene ivice puta kada je magla i veliki sneg	--Prisutnost poljoprivrednih mašina na putu
II Izlazna logistika	1. Saradnja sa putničkim agencijama i organizatorima putovanja	--Dobra saradnja svih privrednih subjekata destinacije sa agencijama koje vrše prodaju proizvoda i usluga i stalno se unapređuje saradnja --Najbolju saradnju sa turoperatorima imaju hoteli i u ponudu su uključene usluge skijališta --Ponuda kompletne destinacije je verna promociji i reklamiranju proizvoda --Saradnja se sve više ostvaruje putem interneta, što smanjuje troškove putovanja	--Ne postoji centralizovani sistem rezervacija i jedinstveni proizvod u ponudi --Poseta sajmovima nije jedinstvena i ne postoji prepoznatljiv slogan destinacije --Nedostatak direktnog kontakta sa klijentom zbog on line prodaje
	2. Kvalitet opreme i savremena tehnologija u procesu rada	--Hoteli su uveli kvalitetne i licencirane programe u poslovanje: Fidelio... --Ugrađena je savremena oprema u svim sektorima hotela koja je na usluzi gostu --Skijalište posluje preko programa Ski-data i brzo i modernom kontrolom karata --Nabavljena je najmodernija oprema vučnih ski instalacija i mašina za održavanje ski staza --Celo skijalište je pokriveno instalacijama za veštački sneg --Pored žičara postoje kabinske žičare i gondole	--Variranje broja hotela koji se statistički prate, što ponekada stvori nerealnu sliku poslovanja i problema --Visoki troškovi implementacije, obuke i održavanja programa --Održavanje je sve više upućeno na licencirane firme, tako da osoblje u objektu ne može da obavlja poslove servisa i popravki --Česta promena izvršioca zbog fluktuacije radne snage
III Upravljanje	1. Sistem kontrole	--Garancija proizvodnje zdravstveno-ispravnog proizvoda	--Visoki troškovi implementacije i redovne sertifikacije --Posetioci islamske

kvalitetom	proizvodnje hrane- HACCP	--Bolja konkurentnost na tržištu --Sticanje poverenja kupca, posebno kod stranaca --Društvena korist – uticanje na dobavljače i proizvođače koji moraju da ispoštuju HACCP standard	veroispovesti traže uvođenje HALAL standard --Uskladiavanje propisa sa standardima EU
	2. Interni standardi	--Svaki objekat za sebe je razvio interne procedure koje se poštuju i na kojima se zasniva poslovanje --Daju doprinos kvalitetnijoj ponudi i usluzi i na osnovu njih se stvara prepoznatljiv brend subjekta	--Strogi standardi deluju u startu odbijajuće kod zaposlenih, posebno kod potencijalnih
	3. Eksterni standardi	--Kategorisani objekti na destinaciji zadovoljavaju propisanestandar za kategorije --Svi privredni subjekti poštuju sve zakone donešene od strane države	--Neusklađenost pojedinih zakonskih regulative sa standardima EU
IV Tehničko održavanje	1. Kontinuirano održavanje hotela i opreme skijališta	--Redovno održavanje objekata i instalacija koje su u funkciji gosta --Praćenje savremenih dostignuća i njihovo implementiranje u procese rada kod svih privrednih subjekata --Modernizovanje opreme sekundarnih sektora	--Kontinuirano praćenje trendova povlači troškove u poslovanju i manji ih teško prate --Stvara vidljivu razliku između velikih i malih privrednih subjekata zbog troškova
	2. Saradnja sa eksternim firmama	--Omogućava nesmetan rad tehničke službe 24h --Ušteda troškova i broja stalno zaposlenih --Smanjenje rizika od povreda	--Saradnja se odnosi na precizno dogovorene poslove, a sopstvena tehnička služba bi odradila i neke usputne i neplanirane
	3. Kvalitet opreme	--Vođenje brige o kompletnoj dokumentaciji i garancijama opreme u hotelu --Pažljivo biranje kupovine nove opreme	--Nemogućnost ugradnje domaćih jeftinijih delova
V Marketing i prodaja	1. Kanali prodaje	--On-line brzo i efikasno --E-mail marketing koji šteti troškove promocije i vremena koje se posvećuje klijentu --Motivacija gosta kroz besplatno učlanjenje u najveći program lojalnosti --Subagentura i agencije --Slanje ponude ma mail adrese klijentima	--Davanje akcenta na prodaju zimskih aranžmana u odnosu na letnju ponudu --On-line prodaja stvara barijeru između posetilaca i davaoca usluga
	2. Politika cena	--Uskladena sa kategorijom, imidžom i ponudomobjekta --Uskladena sa ciljnim segmentom kome je namenjena --Formiranje povoljnijih cena	--Poremećene cenovne vrednosti u međusezonama kada su velikim delom seminari i veliki ponude cene manjih firmi ili objekata niže kategorije

		za grupe, seminare, korporacije --Konkurentnost sa cenama u odnosu na okruženje u regionu	
	3. Ciljni segment	--Izražena sezonalnost u ponudi – zimi skijaši, leti avanturisti, proleće i jesen kompanije (seminari i tim bildinzi)	--Nedefinisane ciljne grupe u međusezonama
	4. Ponuda	--Kvalitetan smeštaj po objkretima i kvalitetna ponuda skijališta --Cena prati kvalitet --Cena bude niža u odnosu na kvalitet --Raznovrsnost sadržaja u ponudi	--Nepostojanje objekata sa velikim brojem ležajeva koji bi mogli da smeste seminare sa 1.000+ učesnika --Nejedinstvena ponuda u međusezonama
VI Usluge i sadržaji	1. Smeštajni kapaciteti	--Moderno opremljene i finkcionalne sobe --Besprekorna kontrola higijene u sobama --Mogućnost spajanja soba --Sobe za osobe sa posebnim potrebama --Pušaačke i nepušačke sobe	--Broj smeštajnih jedinica ne prati broj mesta u garažama
	2. Konferencijski sadržaji	--Organizovanja različitih konferencija u dobro opremljenim kongresnim salama --Sale su multifunkcionalne – postoji mogućnost organizovanja rada po sekcijama i zajedničkih večera u istim salama	--Nemaju svi objekti konferencijske sale --Postojeće sale nisu istih standard --Većina sala budekapaciteta 50-100 osoba --Malih kapaciteta
	3. Ostale usluge	--Podrazumeva se besplatno korišćenje fitness i spa centra --Bankomat --Rum servis, recepcija, igraonica, ski vrtić u toku zime, W FI...	
VII Organizaciona struktura	1. Poslovne jedinice	--Adekvatna podela organizacije na sektora --Sprovođenje i poštovanje zakona o radu	--Postojanje neprofitabilnih sektora --Nepostojanje sektora kod manjih objekata
	2. Menadžment	--Adekvatna podela rada --Jedinstvo u donošenju odluka u sektorima	--Podizanje na viši nivo obrazovanja celokupnog menadžmenta --Menadžeri i rukovodioci sektora, često nisu adekvatne kvalifikacije i potrebne stručne spremlje
VIII Sektor ljudskih resursa i pravnih poslova	1. Obuka	--Obuke organizovane u okviru sopstvenih organizacija i po sopstvenim potrebama uz licencirane predavače --Kontinuirana obuka na svim	--Nedovoljno obučeno osoblje koje radi preko sezone --Manji subjekti ne sprovode obuku zbog nedostatka sredstava

		nivoima --Učenje stranih jezika	
	2. Motivacija	--Organizovanje neformalnih okupljanja i druženja zaposlenih --Postojanje toplog obroka --Redovna isplata zarada --Briga o porodiljama i deci zaposlenih --Obezbeđivanje smeštaja za zaposlene ili organizovanje prevoza do mesta stanovanja --Osiguravanje zaposlenih u vremenu od polaska do povratka sa posla	--Svi subjekti na destinaciji ne dele poklon paketiće za decu zaposlenih --Ne šalju svi svoje zaposlene organizovano na odmore i druženja sa kolegama van destinacije --Minimalno propisan po zakonu o radu broj radnih dana godišnjeg odmora u toku godine
	3. Rekrutovanje i selekcija	--Veliki broj zainteresovanih za rad na destinaciji, posebno u zimskim mesecima, što omogućava kvalitetniji izbor --Uzimanje učenika i studenata na praksu, što otvara mogućnost pripreme kadrova za budućnost i njihovo zaposlenje --Kvalitetne i tačne preporuke na nivou destinacije između privrednih subjekata	--Ne adekvatne preporuke pri zapošljavanju radnika --Odabir po "izgledu", a ne znanju, bude odlika velikih objekata --Odliv kvalitetnih kadrova u zemlje EU čiji je I Bugarska član --"Moranje" prijema osoblja koje se ponudi, a zatim edukacija koja košta firmu
	5. Poštovanje internih standarda	--Donešena i usvojena pravila i procedure važe za sve zaposlene, što doprinosi ugledu same firme i ozbiljnosti ponuđenog proizvoda	--Bolja kontrola poštovanja propisanih standarda --Ne postoji kontrola u obliku "mystery guest"
VIII Skijalište	1. Pozicija	--Nalazi se na najvišjem delu planine i na kojem se najduže zadržava snežni pokrivač --Dobra saobraćajna povezanost skijališta i emitivnih centara --Nalazi se na teritoriji Nacionalnog parka Rila	--Deo skijališta koji izlazi na najvišji deo, ima problem sa jakim vetrovima, koji kada su niske temperature i pada suvi sneg, nosi ga sa podloge
	2. Kvalitet žičara i staza	--Kompletan sistem ski instalacija je obnovljen uz povećanje kapaciteta --Staze su uređene po svetskim standardima --Postoje staze za međunarodna takmičenja --Postoje staze za noćno skijanje --Postoji sistem za veštački sneg	--Povremeno kvalitet uređenosti ski staza u toku sezone ne bude zadovoljavajući zbog skraćenog vremena pripreme --Na stazama se pojavljuju ledene ploče
	3. Letnji sadržaji	--Sve više se daje akcenat na letnje sadržaje --Aktivan odmor tokom leta --Organizovanje poseta manastirima i rezervatima o okviru Nacionalnog parka --Blizina grada Samokov i sela sa etno ponudom	--Promocija letnjih sadržaja --Visoke cene vanpansionske potrošnje --Cene taksija do pojedinih delova u okolini

IX Sekor nabavke	1. Selekcija dobavljača	--Potrebno je poštovanje standard EU, što znači sigurnost i bezbednost hrane --Dobavljači poseduju sve sertifikate usklađene sa standardima EU --Brzina odabira kod privatnih preduzeća	--Nemogućnost nabavke kvalitetnih i autentičnih domaćih proizvoda bez posedovanja deklaracije --Razni uticaji na odabir dobavljača
	2. Kontrola zaliha	--Svakodnevna kroz instalirane programe --Smanjenje troškova --Praćenje rokova, atesta, rokova garancija	--Skupi programi za magacinsko poslovanje, dobijanje licenci i održavanje koji su obavezujući --Pravljenje zaliha u zimskim meseima
	3. Evidencija dokumentacije	--Pregledno praćenje dokumentacije nabavljene robe --Arhiviranje i elektronsko arhiviranje --Zaduženje i razduženje	--Nemaju sva preduzeća elektronsku arhivu
	4. Kontrola robe pri prijemu	--Vodi se računa o svakoj stavci koja se odnosi na prijem robe, a koja je navedena u HACCP sistemu --Pravilno popunjena dokumentacija koja prati robu od dobavljača do kupca --Praćenje deklaracija	--Loše i neprofesionalno skladištenje robe --Nedostatak magacinskih prostora kod manjih objekata

Izvor: Procena autora, Krste Blažeski – BAHA

Analizom tabele 60 lokacija je ocenjena sa najvećom ocenom i zaslužen je, a kongresni turizam je ocenjen sa ocenom dva zbog nedostatka većih kongresnih sala, jer su mahom 50-100 mesta. Rezervacioni sistemi, direktni marketing i marketing odnosi su ocenjeni sa najvećom ocenom iz razloga pokrivenosti, kako domaćeg, tako i inostranog tržišta, što rezultira da stranci ostvare i preko 50% noćenja i naravno prihod od stranih turista bude veći nego od domaćih. Vučne instalacije na skijalištu su ocenjene sa ocenom pet iz razloga što su moderne, a i postoji kabinska žičara i gondola, a ski staze su ocenjene ocenom manje zbog česte pojave ledenih površina na njima. HACCP sistem, eksterni standardi i tehničko održavanje imaju najveću ocenu iz razloga što su usklađeni sa uslovima i standardima EU čije je Bugarska član, a interni standardi sa ocenom manje jer ne garantuju kvalitet kao prethodni. Ponuda je kvalitativno i kvantitativno dobra, a prati je niska cena posmatrajući okruženje i zemlje iz kojih turisti dolaze, pa je i satisfakcija posetioca istom ocenom ocenjena. Ocene koje se odnose na zaposlene nisu najveće iz razloga što se ne pridaje velikom značaju česta fluktuacija radne snage, već se poslodavci oslanjaju na nove snage sa manje iskustva i naravno utiče na kvalitet usluge. Isto se odnosi i na menadžment zbog neadekvatne stručne osposobljenosti i delatnosti koju obavljaju. Tradicionalno gostoprimstvo i ljubaznost prema stranim gostima uz nižu cenu aranžmana, daju destinaciji visoku ocenu, ali pored svega navedenog i dalje postoji stereotipni osećaj da može da budete prevareni u Bugarskoj. Pomenuti faktori preovlađuju u donošenju konačne ocene posete turističkoj destinaciji Borovec uz dozu opreza, iako je zemlja članica EU.

Tabela 55 Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacijeturističke destinacije Borovec

Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije turističke destinacije Borovec	Ocena	ocena	ocena	ocena	ocena
	1	2	3	4	5
Lokacija					
Razvijenost kongresnog turizma na destinaciji					
Rezervacioni sistemi					
Skijalište – vučne instalacije					
Skijalište – ski staze					
Interni standardi					
Eksterni standardi					
HACCP sistem					
Tehničko održavanje					
Direktni marketing					
Marketing odnosi					
Kvalitet i kvantitet ponude					
Sadržaji					
Menadžment					
Nacionalni park – očuvana priroda					
Kvantitet i kvalitet smeštajne ponude					
Obuka zaposlenih					
Motivacija zaposlenih					
Nivo satisfakcije posetioca					
Higijena i čistoća objekta					
Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala					
Kvalitet usluge					
Komunikacija između privrednih subjekata destinacije					
Gostoljubivost					
Komunikacija sa spoljnim firmama					
Nabavka					

Izvor: Procena autora, Krste Blažeski– BAHA Skoplje 2018.

12 ANALIZA LANCA VREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE JAHORINA

12.1 Primarne aktivnosti lanca vrednosti turističke destinacije

Da bi se dobila ocena lanca vrednosti turističke destinacije Jahorina, potrebno je sumirati date ocene u zemlji porekla i na destinaciji. Dobijena vrednost će pomoći stvaranju inicijalne slika njene konkurentnosti, koja treba da pomogne prevazilaženju njenih mana i slabosti i istovremeno kreiranje novih, boljih i konkurentnijih proizvoda koji će se ponuditi kupcima, odnosno turistima. Kao i u svakoj destinaciji, predmet ocenjivanja, pri pripremi za putovanje u zemlji porekla su: informacije, rezervacija i prodaja i dokumenta potrebna za putovanje.

Osnov pripreme putovanja prema turističkoj destinaciji Jahorina, a i bilo kojoj drugoj, su **informacije**, koje su veoma bitne u donošenju odluke kod posetioca oko izbora destinacije za odmor. Najveću ulogu imaju promotivni materijali, internet promocija i pozicioniranje same turističke destinacije. Nekada je promotivni material imao vodeće mesto u promociji jedne destinacije, dok danas prednost je data internet. Brojni sajtovi su puni informacija o planini i od velikog su značaja i uticaja o donošenju konačne odluke da se poseti bas destinacija Jahorina. Sajtovi su velikim delom reklama koja pruža mnoštvo informacija koje znaju da zainteresuju i ubede potencijalne posetioce da krenu na put. Pored sopstvenog sajta, sve turističke agencije daju brojne lepo upakovane informacije o turističkoj destinaciji, vešto koristeći bogatu istoriju planine Jahorina i tako dolaze do kupaca sa napravljenim destinacijskim proizvodima. Posete sajmovima u Srbiji, Rusiji, Nemačkoj, Turskoj, Rumuniji, Grčkoj i drugim zemljama Evrope, imaju veliku ulogu u cilju što bolje informisanosti potencijalnih posetioca i davanje odgovora na pitanja na licu mesta uz dostupne brošure.

Pozitivne strane promo materijala, ako pogledamo unazad i setimo se 1984. godine kada su bile organizovane zimske olimpijske igre, su velike, pogotovo što u tom periodu internet nije bio razvijen kao sada. Brošure i drugi stampani materijali su bili jedina veza sa potencijalnim posetiocima u to vreme, a bili smo svedoci kada se na sajmovima u velikim količinama dopremao stampani propagandni materijal, koji bude pokupljen od strane budućih gostiju i koji bi u miru u svojim domovima pregledali. To su bila vremena poverenja i direktnog kontaktiranja, koje se razvijalo između destinacije i turista. Još jedna od pozitivnih strana promo materijala je što su u vreme olimpijskih igara na jednom mestu bili prezentovani svi objekti tadašnjeg turističkog centra Jahorina, a kasnije i u današnje vreme kada se mnogo manje štampa, svaki objekat i privredni subjekat ima svoju brošuru, prospect i drugi stampani propagandni materijal.

Negativne strane promo materijala su što ne pružaju dovoljno kvalitetne informacije kao elektronski mediji i ne postoji usaglašenost svih privrednih subjekata na Jahorini oko oglašavanja. Jedan od problema je i kvalitet štampe koji nije standardizovan i jednako stilizovan.

Internet promocija turističke destinacije Jahorina je mahom oslonjena na sajt Olimpijskog Centra Jahorina - <https://www.oc-jahorina.com>, privrednog subjekta koji je državno vlasništvo, odnosno vlasništvo Republike Srpske koja je u sastavu Federacije Bosne i Hercegovine. Sajt se uredno ažurira i daje najnovije informacije o

samoj destinaciji. Redovno se izveštava o svim aktivnostima koje se poreduju u zemlji i inostranstvu, što čini destinaciju poznatu i van granica. Svaki ugostiteljski objekat ima svoj sajt preko kojeg plasiraju informacije do potencijalnih posetilaca, a ulaskom na njihove internet sajtove, na taj način se vide informacije o skijalištu, ceni ski pasa, vremenskim uslovima i ostalom što se nudi na sajtu OC Jahorina. Pored svega navedenog postoji još jedna pozitivna strana internet promocije, jer se na taj način povećava prodaja proizvoda destinacije preko on line ponude. Mnogo brže se dolazi do informacija oko slobodnih soba i događajima koji prate boravak na destinaciji. Takođe, pristupom “web camera” uvek se može pratiti vreme u svako doba dana i godine, što gostima mnogo znači.

Negativne strane se ogledaju, kao i u okruženju, u zastarelosti informacija i neredovnom ažuriranju sajta, što je mahom odlika manjih subjekata, plasiranje najboljih slika sa opisom istih, kako soba tako i delova objekata. Sve to stvara nepoverenje i dozu opreza uz proveru publikovanih informacija pre pripreme za put prema destinaciji. Iako postoji zakon koji se odnosi na oglašavanje i reguliše pomenutu oblast, u realnosti se malo primenjuje, što je potencijalni problem koji može da utiče na konačnu ocenu lanca vrednosti turističke destinacije Jahorina, posebno kod stranih gostiju. Takođe, on line prodaja, koja nije direktna, nema toplinu i iskrenost u komunikaciji “licem u lice”, kao što je bilo u vreme turističkih agencija.

Što se tiče dokumentacije koja je potrebna za odlazak na turističku destinaciju Jahorina, veliku prednost imaju građani republika bivše Jugoslavije, koje se graniče sa Federacijom Bosne i Hercegovine, jer mogu ući sa ličnom kartom bez obaveze posedovanja pasoša. Jedan od problema je potreba posedovanja Zelenog kartona za automobile ili autobuse, što u nekoj meri negativno utiče na konačnu ocenu destinacije. Lanac vrednosti svakog subjekta na destinaciji je deo velikog lanca aktivnosti, koje zajedno čine “sistem vrednosti turističke destinacije”: transport i saobraćaj, smeštaj, hrana i piće, informacije na njoj, javne službe – nivo na kom su posvećene razvoju turizma, i atrakcije sa svim sadržajima i aktivnostima.

Tabela 56 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – primarne aktivnosti

Ulazna logistika	Operacije	Izlazna logistika	Marketing i prodaja	Usluge
<ul style="list-style-type: none"> - Lokacija hotela (destinacije) - Centralizovana nabavka za hotelsko preduzeće ili turistički centar. - Odličan sistem kontrole materijala i zaliha. - Sistemi koji smanjuju vreme potrebno za slanje narudžbina dobavljačima. - Raspored 	<ul style="list-style-type: none"> - Efikasne operacije u davanju usluga u hotelu (destinaciji), da bi se maksimalno smanjili troškovi. - Odgovarajući rezervacioni sistemi - Sistemi kontrole kvaliteta proizvodnje, da bi se smanjili 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivni kanali prodaje i saradnja sa putničkim agencijama, turoperatorima i prevoznicima, kako bi se obezbedilo optimalno iskorišćenje kapaciteta. • Kvalitetna oprema i savremena tehnologija, kako bi se smanjili troškovi poslovanja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veoma motivisana i kompetentna radna snaga. - Inovativni pristupi promocijama i oglašavanju. - Odabir najpodesnijih kanala prodaje - Efektivna segmentacija. Politika cena zasnovana na ciljnim segmentima i profilu turista 	<ul style="list-style-type: none"> - Zasnovane na potrebama, željama i zahtevima savremenog turista - Brz odgovor na sve potrebe turista - Efektivno upravljanje inventarom i opremom - Visoka obučenost osoblja i njihova kontinuirana

i uređenje magacina kojim bi se povećala efikasnost operisanja ulaznim materijalom.	troškovi i povećao kvalitet. - Efikasna organizacija rada, rad u smenama, rotacija itd.			obuka - Odgovarajuća politika osiguranja turista i osoblja
---	--	--	--	---

Izvor: Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

12.1.1 Lokacija turističke destinacije Jahorina, opis skijališta

Jahorina se nalazi u jugoistočnom delu bivše republike Bosne i Hercegovine i udaljena je 28 km od Sarajeva, a 12 km od Pala. Turistička destinacija Jahorina je udaljena od Banja Luke 210 km, Beograda 320 km, Novog Sada 290 km, Zagreba 350 km, Splita 320 i Podgorice 270 km²⁵⁰. Većim delom se nalazi na teritoriji opštine Pale, a svojim manjim delom zauzima teritoriju opštine Trnovo u Republici Srpskoj. Najviši vrh Jahorine je Ogorjelica 1.916 mnnv. Destinacija je tokom leta pokrivena gustom planinskom travom, a tokom zime bude i do 3 metra snega, što uz izvanrednu konfiguraciju terena sa 20 km dobro uređenih staza za skijanje, je svrstava u među najlepše i najpoznatije ski centre. Njen položaj sa pogodnom klimom koja joj daje prosečno 175 dana snega u toku godine, počevši od oktobra pa do kraja maja i desetogodišnjim prosekom visine snežnog pokrivača u februaru mesecu koji iznosi 106 cm, su je učinili poznatom u Evropi i svetu. Još u vreme bivše Jugoslavije, tačnije 1984. godine, doživljava svoj vrhunac, kada joj je bila poverena organizacija XIV Zimskih Olimpijskih igara i istovremeno postaje međunarodno poznata.

Planina Jahorina je dobila ime po planinskom ili grčkom javoru, jer mu je najsevernije stanište na njoj, pa joj je originalni naziv Javorina i takva velika stable su prirodna atrakcija. Sadašnji naziv se ustalio u vreme okupacije Turaka, a kao uspomena na ta vremena u Istočnom Sarajevu postoji udruženja građana, ženski hor "Javorina" i planinarsko društvo "Javorina" u Palama²⁵¹

Imajući u vidu blizinu glavnog grada federacije Bosne i Hercegovine i aerodrome, Jahorina je u ovom trenutku najpristupačniji ski centar u region. Turistička destinacija Jahorina je dobro pozicionirana u odnosu na sve veće gradove u okruženju, koji su glavni emitivni centri, i iz njih se može stići za 4-6 sati vožnje. Što se tiče ostalih gradova, od Banja Luke je udaljena 210 km, Novog Sada 290 km, Zagreba 350 km, Splita 320 i Podgorice 270 km²⁵².

Na Jahorini je 1912. godine Italijan Maksim Fertineli izgradio šumsku železničku prugu, koja se pružala od Pala 829 mnnv, pa do Poljica 1530 mnnv i služila je za transport drveta iz njegovih pilkana koje je imao na planini. Ona se i danas povezuje sa železničkim pravcem Višegrad – Sarajevo koja je izgrađena u period od 1901.-1904. godine, a prvi drumski putni pravac ka vrhu Jahorine je izgrađen 1925. godine i isao je pored trase pruge, a izgradila ga je aktivna i rezervna vojska. Već 1945. godine angažovanjem omladine, izgrađen je put od Trebevića i Pala sve do Rajske doline, a 1971. godine je napravljen put od Blizanaca do Bobanovih rupa na Goloj Jahorini do 1850 mnnv. Te iste godine, 1971. i tokom 1972., u dužini od 26 km, asfaltom je presvučen pravac od Sarajeva preko Trebevića do raskrsnice Bistrica – Pale, a ostatak

²⁵⁰Izvor: <https://www.oc-jahorina.com>

²⁵¹Izvor: <https://sr.wikipedia.org/wiki/jahorina>

²⁵²Izvor: <http://www.skijanje.com/skijalista/bih/16/jahorina.html>

puta u dužini od 9 km, od Bistrice do Jahorine je asfaltiran 1976. godine, a kasnije i put od Pala ka Jahorini. Redovna autobuska linija od Sarajeva do Jahorine se uvodi 1972. godine, a tada stiže i prva specijalizovana mašina za čišćenje snega, tako da je tadašnji ski centar dobio na značaju i omogućeno skijašima da mogu posetiti planinu. Prvi hotel na Jahorini je napravljen 1923. godine, današnji hotel Šator, koji se nalazi u blizini Vukeljine vode, a takođe za pomenutu godinu se vezuju prvi počeci modernog skijanja na planini, iako je skijanja bilo još 1905. godine u vreme Austrougarske. Aneksijom Bosne i Hercegovine od strane Austrougarske 1878. godine, Jahorina postaje interesantna i poznata kao lovište bogato visokom i brojnom divljači. Lovac Vukela pravi lovačku kuću pored izvora vode koji i dan danas nosi naziv Vukelina voda. Objekat je imao 60 ležaja, bio je namenjen strancima i bio je prvi objekat koji je sagrađen na planini. Objekat je izgoreo pa je na njegovom mestu sagrađen dom "Romanija" koji je 1922. godine takođe izgoreo. Pored pomenutih objekata, 1926. godine, kralj Aleksandar Karađorđević naređuje da se izgradi vojni dom sa 80 ležaja. Svi su uništeni i spaljeni početkom Drugog svetskog rata, a posle njega, tačnije 1947. godine gradi se podzemni kanal za struju i telefon, što bude pokretač za izgradnju novih objekata. Izgrađuju se Sindikalni pansionski dom "Jahorina" sa 95 ležaja, dom "Košuta" sa 45 ležaja, dom "Partizan" sa 120 ležaja, vila "Bistrica" sa 44 ležaja, dom "Mladost" sa 94 ležaja. Svi objekti su izgrađeni u periodu 1950.-1961. godine, a prvi savremen i komforan hotel se gradi 1975. godine, sa 320 ležeja. Istovremeno se obezbeđuje lekarska služba i vodovod, što daje planini pečat razvoja i prosperiteta²⁵³. Danas turistička destinacija Jahorina ima oko 5000 ležaja raspoređenih po hotelima sa 4 i 5 zvezdica, hotelima i apartmanima niže kategorije i privatnim vikendicama. Smeštajni kapaciteti su raspoređeni u tri celine. Najviše novih hotela se nalazi na Poljicama i to su objekti viših kategorija, apart hotel "Vučko" sa 5 zvezdica i hotel "Termag" sa 4 zvezdice. Druga celina je vikend naselje i u njemu se nalazi veliki broj privatnih vikendica sa povoljnim cenama. Treća celina je oko hotela "Bistrica", u blizini žičare "Ogorjelica", gde se nalazi nekoliko manjih objekata hotelskog i apartmanskog tipa sa povoljnim cenama. Gastronomska ponuda daje veliki doprinos da konačna ocena lanca vrednosti bude visoka, jer kvalitetom i cenom odskače u odnosu na okruženje. Ponuda se bazira na domaćim proizvodima i hranom koja je autentična za destinaciju, a zajedničko za sve destinacije u region, pa i Jahorinu, je to da nema "après ski" provoda kao što je slučaj u Austriji i Francuskoj. To je boljka koja se ne može srediti i započeti da bi živela kasnije, jer animiranje ljudi posle skijanje ne daje rezultata, ali zato u kasnim večernjim satima postoji dobar provod u raznim barovima, restoranima, kafanama i drugim lokalima. Zabava se odvija uz domaću i stranu muziku uz nastup DJ-eva, ali ne postoje programi kulturnog sadržaja²⁵⁴.

²⁵³Izvor: www.jahorina.org

²⁵⁴Izvor: <http://www.skijanje.com/skijalista/bih/16/jahorina.html>

Slika 31 Mapa OC Jahorina



Izvor: <https://www.oc-jahorina.com>

Skijalište turističke destinacije Jahorina se nalazi između 1.300 mnv (Prača) i 1.880 mnv (Ogorjelica), što iznosi 580m visinske razlike i sa 40 km uređenih ski staza čini da centar bude privlačan skijašima. Postoji ukupno 17 ski staza, od toga sedam crvenih, dve crne i jedna plava, međutim treba imati u vidu da skoro svaka od crvenih staza ima i svoj plavi deo.

STAZE:

1. Poljice 1
2. Poljice 1a
3. Poljice 1b
4. Ogorjelica 2
5. Ogorjelica 2a
6. Ogorjelica 2b
7. Ogorjelica 3
8. Ogorjelica 3a
9. Rajska dolina 4
10. Rajska dolina 4a
11. Olimpik 5
12. Olimpik 5a
13. Skočine 6
14. Skočine 6a
15. Skočine 6b
16. Poljice I 7
17. Poljice I 7a

Ski staze

Tabela 57 Karakteristike ski staza OC Jahorina

Oznaka	Naziv	Težina	Start n/v m	Cilj n/v m	Dužina m	Visinska razlika m
1	Poljice		1880	1520	1700	360
2	Šator		1880	1520	1750	360
3	Ogorjelica I		1880	1560	1400	320
4	Ogorjelica II		1880	1650	950	320
5	Rajska dolina		1850	1644	800	206
6	Olimpijski slalom		1840	1659	551	181
8	Olimpijski veleslalom		1673	1300	1330	373
9	Olimpijski spust		1873	1326	2041	547
10	Prača		1650	1300	1330	350

Izvor: <https://www.oc-jahorina.com>

Pozicija svih staze je na severnoj strani skijališta, i ceo ski centar u stvari ima severnu ekspoziciju što doprinosi boljem i dužem očuvanju snega. Celo skijalište je velika široka padina ispresecana četinarskom šumom koja počinje od „Olimpijskog spusta“, a završava se na Poljicama kod starog repetitora. Skijaše opslužuju tri nova šestoseda proizvođača Leitner, četiri ski lifta tipa tanjir i dva starija dvoseda i ukupan kapacitet je oko 13.000 skijaša na sat²⁵⁵. Turistička destinacija Jahorina prati trendove i razvoj ski centara u regionu, prvenstveno standarde koji su dostignuti na destinaciji Kopaonik, i zato seposlednjih godina od strane Vlade Republike Srpske ulažu značajna sredstva u razvoj infrastrukture i dodatnih sadržaja. Takođe se uradilo i na kvalitativnim promenama u delu menadžmenta OC Jahorine, pa je 2016. godine na mesto generalnog direktora postavljen nekadašnji direktor JP Skijališta Srbije Dejan Ljevnajić. Sa ogromnom podrškom vlade, formira tim koji implementira stečeno iskustvo na prethodnim pozicijama i Jahorinu ponovo vraća na evropsku i svetsku mapu ski centara. Uvedene su novine u radu skijališta: organizacija i upravljanje ski školama, redarska služba, kontrola prodaje i kontrola ski pasova pri ulasku na skijalište primenom novih programa (Skidata – austrijska kompanija), rentiranje neisplativih prostora u objektima, započet proces privatizacije ugostiteljskih objekata, izgrađen sistem za osnežavanje ski staza koji se pušta u rad 01.12.2018. godine i još pojednosti. Sistem veštačkog osnežavanja je pre svega bitan za Praču, jer u uslovima jakog vetra i magle, često je imala problema sa visinom snežnog pokrivača, pa će staze mnogo duže odolevati topljenju snega, jer je mešavina prirodnog i veštačkog snega mnogo otpornija na pojavu juga.

Rukovodstvo je prvo u regionu uvelo sezonski ski pas koji važi i u ski centrima Slovenije i uspostavljena je saradnja sa bečkim turističkim agencijama oko dolaska skijaša iz Austrije i prvi gosti se očekuju već zimske sezone 2018/2019 godine. Oprema za održavanje i tabanje ski staza je zanovljena i modernizovana, tako da OC

²⁵⁵Izvor: <https://www.oc-jahorina.com>

Jahorina poseduje savremene tabače snega, ski sanke i outlendere i drugu opremu koja daje doprinos kvalitetu usluge.

Turistička destinacija Jahorina ima jednu komparativnu prednost u odnosu na druge destinacije u region koja datira iz 1984. godine, a to je organizacija Zimskih Olimpijskih igara, što doprinosi bogatoj skijaškoj istoriji. Zahvaljujući kvalitetnim ski stazama, tada je doživela najveći procvat, pored tadašnjih kandidata za Olimpijadu Japana i Švajcarske. Istorija se ponavlja, tako da će 09-16 02. 2019. godine biti održane Olimpijske igre mladih u slalom i veleslalomu. U tu svrhu je Međunarodna skijaška federacija OC Jahorina dodelila sertifikat da je izvršena homologacija staze Poljice prema važećim FIS standardima, za sve četiri discipline: spust, slalom, veleslalom i super G. Ski centar Jahorina sada ima 8 homologovanih staza i to je preduslov da se na njima mogu održavati sva svetska skijaška takmičenja. Homologacija navedenih staza sa FIS standardima, će pomoći Jahorini pri apliciranju za dobijanje Evropa kupa. Kontakti su ostvareni u Cirihi na međunarodnoj FIS konferenciji, gde su od strane rukovodstva OC Jahorina predstavljeni svi dosadašnji investicioni radovi, a I planovi za budućnost, tako da su pozitivno ocenjene sve radnje od čelnika FIS-a. Poznati britanski list "The Guardian" je Jahorinu svrstao na među deset najboljih evropskih malih ski centara. List je evocirao uspomene na Olimpijske igre koje su održane 1984. godine, pomenuvši da je destinacija sada ozbiljno modernizovana i stavili su je u društvo italijanskog Abetonea i Madesima, slovenačkog Pohorja, bugarskog Pamporova, francuskog Termignona i La Norma, češkog Haračova, austrijskog Niederauea i Grandvalira u Andori. Sva pomenuta priznanja koja stižu na adresu Olimpijskog centra Jahorina, daju veliki podstrek i obavezu da se turistička ponuda upotpuni i dovede što veći broj stranih gostiju sa ispunjenjem njihovih očekivanja.

12.1.2 Pomoćne aktivnosti lanca vrednosti

Tabela 58 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – pomoćne aktivnosti

Infrastruktura preduzeća	Upravljanje ljudskim resursima	Razvoj tehnologije	Nabavka
<ul style="list-style-type: none"> - Poslovne jedinice - Menadžment - Planiranje - Finansije - Računovodstvo - Pravni poslovi - Upravljanje kvalitetom - Sektori - MIS 	<ul style="list-style-type: none"> - Planiranje - Rekrutovanje - Selekcija - Obuka - Rotacija - Motivisanje - Ocena - Nagrađivanje, unapređivanje, degradiranje, otpuštanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Tehnologija usluge - Tehnologija pripreme hrane i pića - Tehnologija servisa - Informaciona tehnologija - Servis gostiju u hotelu, restoranu, turističkoj agenciji - Tehnologija informisanja i komunikacije sa turistima 	<ul style="list-style-type: none"> - Selekcija dobavljača - Zalihe potrošnog materijala - Zalihe pića i namirnica - Zaliha rezervnih delova - Nabavka opreme

Izvor: Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

Po profesoru Čeroviću postoje četiri pomoćne aktivnosti lanca vrednosti jedne turističke destinacije: infrastruktura preduzeća, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka.

Turistička destinacija Jahorina ima zastupljena dva sektora što se tiče vlasništva: javni i privatni. Javni sektor se odnosi na upravljanje skijalištem, ugostiteljstvom, vodovodom, kanalizacijom i otpadom, šumom i snabdevanjem električnom energijom. Privatni sektor se odnosi na objekte u službi turizma koji pružaju usluge smeštaja i hrane i pića, pa se u njihovom vlasništvu nalaze brojni apartmani, hoteli, vile i restorani. Najbitniji privredni činilac destinacije je OC Jahorina, preduzeće koje upravlja skijalištem u svakom pogledu i u vlasništvu je Vlade Republike Srpske. Pored ski staza i ski instalacija, u sastavu preduzeća je hotel "Bistrica" koji je pred privatizacijom. Model privatizacije koji će biti sproveden je poput privatizacije objekata u TC Kopaonik. Razlika je u tome što je prodaju hotela na Kopaoniku, koji su bili vlasništvo ICG-a, izvršila Agencija za privatizaciju Vlade Republike Srbije, a hotel "Bistricu" na Jahorini prodaje preduzeće OC Jahorina uz saglasnost Vlade Republike Srpske, koja daje veliku podršku rukovodstvu u radu. Trenutni menadžment je postavljen 2016. godine i za veoma kratko vreme je uspeo da povрати planinu Jahorinu na evropsku mapu ski i turističkih centara Evrope i od nje napravi turističku destinaciju o kojoj se priča u regionu. Pored prioritarnog zimskog turizma, uz eksploataciju najbitnijeg resursa, snega, uporedo se radi na razvoju letnjeg turizma sa svim pratećim sadržajima. Menadžment je uspeo da iskoristi i prenese svo iskustvo stečeno po drugim ski centrima, a posebno na Kopaoniku, jer je trenutni direktor sa delom tima, bio nekadašnji generalni direktor Skijališta Srbije. Mnogo se moglo prekopirati i primeniti na destinaciji, a posla je bilo I previše, jer je trebalo destinaciju ponovo pozicionirati. Iskorišćena je prednost loše prošlosti, pa su u fokusu za početak bili domaći gosti koji su posećivali ski destinacije u Srbiji, posebno mesto je imao Kopaonik, a i oni koji su bili posetioци Zlatibora, tako da su imali poverenja i vratili se na olimpijsku planinu. Na delu je bila veština menadžmenta, jer je iskorišćena svetla prošlost, kada je Jahorina postala olimpijska planina i moderna sadašnjost, tako da je stvoren kvalitetan proizvod. Uz veliku podršku Vlade Republike Srpske, izdvojena su finansijska sredstva za marketing i promocije i organizacije nekoliko festival koji postaju tradicionalni: Egzist, Ski opening, Veče Jahorine u Beogradu, Festival muzike na kraju zimske sezone i brojni koncerti poznatih umetnika i estradnih zvezda tokom cele godine. Menadžerskim sposobnostima dobijena je za 2019. godinu organizacija Olimpijskih igara za mlade u slalom i veleslalomu, staze su dobile FIS standard i izašlo se na turističko tržište Austrije. Preduzeće planira još veća ulaganja u infrastrukturu, sadržaje, opremu i tržišta u regionu, da bi povećali broj dolazaka i noćenja na destinaciji, a samim tim i veće prihode, kako sebi, tako i ostalim činionicima na njoj. Uspostavljanjem kvaliteta ponude, treba stvoriti bazu ljudskih resursa koji će upravljati takvim kvalitetom. Kako se vrši planiranje infrastrukture preduzeća, tako planiranje postoji i kod druge pomoćne aktivnosti lanca vrednosti – upravljanje ljudskim resursima. Planiranje ljudskih resursa se sprovodilo kroz izradu pravilnika o radu sa sistematizacijom i opisom radnih mesta, gde se jasno predvidelo zvanje, obaveze i broj izvršilaca. Najveći broj radnika svih profila u ugostiteljstvu i skijalištu se regrutuje pred zimsku sezonu, a potom se vrši selekcija prikupljenih kandidata za radne pozicije. Pošto postoji nedostatak kvalifikovane radne snage za sve pozicije na destinaciji, sprovodi se obuka i edukacija za obavljanje budućih radnih zadataka. Osoblje koje je zaposleno u skijalištu, žičničari, redari, vozači tabača, ski učitelji i slično, preko godine se šalju u ski centre Slovenije i Austrije na obuku. U toku zimske sezone i tokom cele godine primenjuju stečeno znanje pri radu na stazama i remontu instalacija tokom leta. Problem bude oko edukacije i modernizovanja znanja kod osoblja koje ima minuli rad preko trideset godina. Najizraženije je kod ugostiteljskih radnika, pa da ne bi bilo otpuštanja istih, hotel "Bistrica" će se privatizovati, a radnicima koji žele će biti

ponuđen raskid rdnog odnosa uz otpremninu koja će biti ponuđena od strane države ili prekvalifikacija na druga radna mesta.

Najskuplje savremene tehnologije se uvode u preduzeću OC Jahorina kupovinom i instaliranjem novih žicara i ski lifova uz implementaciju najnovijih softvera i programa koji ih pokreću. Napredak je vidan pri prodaji i kontroli ski pasova, brojnih ski škola i računovodstvu i knjigovodstvu pri obradi podataka. Pomenuto preduzeće nije ulagalo u modernizaciju jedinog hotela u svom sastavu, ali zato jesu vlasnici objekata “Termag” i “Vučko” i ostalih manjih ugostiteljskih objekata sličnog tipa. Veliki značaj je pridat modernizaciji i ažuriranju sajta OC Jahorine sa svim potrebnim informacijama vezane za destinaciju i događanja na njoj (<https://www.oc-jahorina.com>). Značajne servisne informacije se nalaze i na sajtu VIP Jahorina (<https://www.jahorina.org>), koji je moderan i redovno ažuriran. Obadva sajta doprinose ostvarivanju još bolje komunikacije sa potencijalnim posetiocima destinacije, gde se pored servisnih informacija nude razni proizvodi i najavljuju brojne akcije i dešavanja tokom cele godine. Moderno poslovanje je našlo primenu u svim segmentima ugostiteljstva: u kuhinjama pri opremanju, restoranima, recepcijama, agencijama i svim oblastima gde se vrši komunikacija sa gostima. Takođe, lakše je praćenje toka robe, od nabavke pa do njene potrošnje, uz savremene programe koji sve to omogućavaju.

12.1.3 Faktori i osnovne pretpostavke konkurentnosti turističke destinacije

Turistička destinacija Jahorina je najznačajnija planinska destinacija u Republici Srpskoj, posmatrano u zimskoj i letnjoj sezoni i ima značajnu ulogu u razvoju turizma države. Ujedno je njen glavni receptivni centar, gde dolazi najviše posetilaca u odnosu na ostala planinska mesta. Generalno gledajući, turistička destinacija Jahorina ima veoma bitnu ulogu u razvoju turizma Republike Srpske, jer je resurs koji svojim atraktivnostima i bogatom prošlošću privlači veliki broj posetilaca u toku godine. Kvalitetni turistički proizvodi i usluge koje se nude posetiocima, čine da popunjenost bude na zavidnom nivou tokom cele godine, su razlozi koji doprinose da bude dobro rangirana destinacija. Tako je ugledni britanski list “The Guardian” je svrstao Jahorinu među deset najboljih malih ski centara u Evropi²⁵⁶. Podizanjem nivoa usluga i ponude, doprinose sve boljoj popunjenosti i rastu prihoda turističke destinacije Jahorina. Analizirajući tabelu 64, vidi se da postoji konstantni rast turizma u Republici Srpskoj. Tako je 1997. godine ostvareno 108.009 dolazaka u 2.117 soba ili 4.674 ležaja, a 2017. godine 344.569 u 4.969 soba koje sui male 10.397 ležaja, što nam pokazuje da je porastao broj smeštajnih kapaciteta. Zanimljiv je podatak vezan za 2017. godinu gde je ostvareno 344.659 ukupno dolazaka turista, od čega su stranci ostvarili 176.366, a domaći 168.293 dolaska. Iste godine ostvareno je 794.593 noćenja, od tog broja na strane turiste se odnosi 403.896 noćenja, a na domaće 390.647 noćenja. Sa ovakvim pokazateljima se može izvesti zaključak da se ulaže u razvoj turizma Republike Srpske koja postaje sve atraktivnija posetiocima van njenih granica.

²⁵⁶Izvor: <https://www.oc-jahorina.com>

Tabela 59 Opšti pregled razvoja turizma Republike Srpske

Godina	Sobe	Ležaji	Dolasci turista			Noćenja turista		
			ukupno	domaći	strani	ukupno	domaći	strani
1997	2 117	4 674	108 009	68 861	39 148	362 243	275 877	86 366
1998	2 258	4 898	148 175	90 021	58 154	437 736	313 370	124 366
1999	2 277	4 884	168 375	110 167	58 208	473 705	342 403	131 302
2000	2 415	5 105	169 720	109 618	60 102	440 760	312 653	128 107
2001	2 361	4 759	146 133	94 416	51 717	359 890	250 641	109 249
2002	2 717	5 282	151 838	98 794	53 044	384 187	265 594	118 593
2003	2 692	5 415	152 441	102 201	50 240	391 995	270 888	121 107
2004	3 004	6 178	151 280	97 741	53 539	407 749	270 679	137 070
2005	3 083	6 578	150 526	95 547	54 979	397 976	275 461	122 515
2006	3 696	7 818	191 934	118 997	72 937	489 441	322 129	167 312
2007	3 954	8 357	222 729	132 057	90 672	561 995	356 557	205 438
2008	3 952	7 913	241 145	139 961	101 184	625 842	388 739	237 103
2009	4 033	7 985	226 957	133 047	93 910	564 091	355 481	208 610
2010	4 248	8 439	236 286	141 201	95 085	577 802	370 879	206 923
2011	4 149	8 344	237 794	140 405	97 389	614 637	387 869	226 768
2012	4 310	8 692	241 214	139 239	101 975	629 648	384 862	244 786
2013	4 678	9 835	253 653	140 886	112 767	629 663	355 727	273 936
2014	4 573	9 706	260 160	141 898	118 262	598 668	323 002	275 666
2015	4 681	9 801	294 781	158 571	136 210	686 944	366 761	320 183
2016	4 649	9 654	323 908	166 063	157 845	740 601	379 136	361 465
2017	4 969	10 397	344 659	168 293	176 366	794 543	390 647	403 896

Izvor: http://www.rzs.rs.ba/static/uploads/bilteni/godisnjak/2018/StatistickiGodisnjak_2018_WEB.pdf

Od stranih turista najveći broj dolazaka u 2017. godini su ostvarili turisti iz Srbije i to 50.261, zatim sledi Hrvatska kao emitivna zemlja sa 23.481 dolaskom, pa Slovenci sa 18.941 dolaskom, Turska sa 15.366 dolaska, Crna Gora sa 15.366 dolaska itd. (Tabela 65)

Tabela 60 Dolasci turista u Republiku Srpsku po zemlji prebivališta

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UKUPNO	241145	226957	236286	237794	241214	253653	260160	294781	323908	344659
Domaći turisti	139961	133047	141201	140405	139239	140886	141898	158571	166063	168293
Strani turisti	101184	93910	95085	97389	101975	112767	118262	136210	157845	176366
Srbija	45704	40421	40334	37612	38752	40645	38750	44779	45209	50261
Hrvatska	10449	9872	10730	11983	12984	14070	15317	17513	19594	23481
Slovenija	9092	9057	9318	11180	10828	11270	10825	14617	16701	18941
Turska	387	313	311	584	638	3288	5595	8928	16375	15366
Crna Gora	4930	4612	4837	4099	3498	4582	4154	4942	5527	5979
Austrija	3302	3002	3374	3949	4665	4015	4424	4921	5564	5959
Italija	5461	4285	4187	4035	3835	4127	4847	4947	4898	5584
Nemačka	3296	3158	3160	3615	3736	3864	4120	4400	4754	5527

Izvor: <http://www.rzs.rs.ba>

Kao i sve planinske turističke destinacije i na Jahorini je izražena sezonalnost u poseti, ali sve više se uz pomoć preduzeća “OC Jahorina” spajaju proleće, leto i jesen, dok je zima neupitna zbog najjačeg faktora atraktivnosti, snega. Severna ekspozicija skijališta i oprema za tabanje snega, su garanti da će snega biti tokom cele zime, što se odražava na posećenost i popunjenost objekta. Prirodni i antropogeni faktori atraktivnosti turističke destinacije, koji spadaju u grupu egzogenih komparativnih prednosti, su najvažniji elementi koji utiču na njenu konkurentnost i donošenje odluke da se poseti destinacija. Jedna od njenih egzogenih komparativnih prednosti jeblizina Srajeva i aerodroma, što daje veliki doprinos konačnoj oceni lanca vrednosti. Bogastvo prirodnim resursima veoma povećava komparativnu prednost turističke destinacije Jahorina i daje šansu koja se sve više prepoznaje poslednjih godina, za brojniju posetu iz godine u godinu.

Najveći hotel turističke destinacije Jahorina, hotel “Bistrica”, je privatizovan 15.12.2018. godine i bio je u sastavu OC Jahorina. U tabeli 66 je iskazan broj dolazaka i ostvareni broj noćenja u period 2014-2018. godine i iz godine u godinu se beleži rast. Prema pomenutim podacima iz tabele, prosečan broj ostvarenih noćenja je 3,37 noći, što je pokazatelj da se na turističkoj destinaciji Jahorina održavaju brojni seminari koji traju kraće od nedelju dana i mahom se dešavaju vikendima.

Tabela 61 Ostvareni broj dolazaka i noćenja Hotel "Bistrica" 2014-2018.

2014	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	UKUPNO
Broj gostiju	477	757	605	485	925	921	498	752	332	530	162	515	6959
Br.noćenja	1972	2700	1590	1739	2467	3053	2354	3191	469	1116	215	988	21854
2015	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	UKUPNO
Broj gostiju	554	1632	1225	945	1682	756	360	897	407	613	182	441	9694
Br.noćenja	2167	5085	3316	4067	4305	2484	1748	5103	664	1419	427	813	31598
2016	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	UKUPNO
Broj gostiju	735	661	1023	869	1724	518	664	710	252	427	58	784	8425
BR.noćenja	2621	2727	2177	2385	5719	1851	2346	4308	1512	1141	113	1482	28382
2017	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	UKUPNO
Broj gostiju	1059	1400	1022	720	1083	807	961	735	641	509	316	708	9961
Br.noćenja	3760	5296	2807	2707	3792	2406	3760	4618	912	1133	540	1882	33613
2018	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	UKUPNO
Broj gostiju	872	1490	1429	1091	1778	1164	837	759	486	523	345	870	11644
Br.noćenja	3920	6115	5010	3770	5988	3702	3795	3836	738	909	598	2179	40566

Izvor: Hotel "Bistrica" OC Jahorina

Klima je veoma bitan prirodni resurs turističke destinacije Jahorina. Planina Jahorina pripada Dinaridima, planinama koje se pružaju pravcem severozpad-jugoistok i takve čine granicu između Jadranskog mora i kontinentalne pozadine. Ovakav položaj doprinosi susretu tople mediteranske klime sa hladnim kontinentalnim vazдушnim masama što rezultira velikim količinama padavina u vidu snega tokom zimskih meseci, a tokom leta kiše, pa je prekrivena gustom zelenom travom. Zimi bude i do 3 metra snega, što je garant dobrog i sigurnog skijanja, a prosečan broj dana sa snegom bude 175, a počinje da pada od oktobra pa sve do maja. Desetogodišnji prosek visine snežnog pokrivača u februaru iznosu 106 cm, a meseci bogati sa snežnim pokrivačem još su decembar, januar i mart. April je mesec koji takođe ima dovoljno snega za skijanje, ali je kao i na destinacijama u region – Kopaoniku, Borovcu i Banjskom, interesovanje za skijanje veoma malo gotovo neisplativo da bi svi vučni sistemi i staze radili. Klima

kao komparativna prednost ima značajnu pri davanju ocene lanca vrednosti turističke destinacije Jahorina i bitnu ulogu pri formiranju proizvoda destinacije.

Bogata kulturno-istorijska prošlost doprinosi konkurentnosti u odnosu na druge turističke destinacije. Originalni naziv Jahorine je Javorina, pa je za vreme turske okupacije često menjano slovo "V" u "H" i odomaćio se današnji naziv. Na taj period podsećaju kulturno-umetnička udruženja koja danas postoje, negujući bogatu tradiciju, čuvajući je od zaborava. To bude deo turističke ponude uz gastro prezentaciju podneblja. Ime je dobila po planinskom ili grčkom javoru, čije se najsevernije stanište nalazi na njoj, čija su ogromna stara stable prirodna atrakcija. Jahorina je u vreme aneksije Bosne i Hercegovine od strane Austrougarske 1878. godine, bila bogato lovište svim vrstama davljači, što je privuklo bogatu buržoaziju. Domaći lovac Vukela je sagledao situaciju i primetio da je takvoj klijenteli potreban objekat tipa lovačke kuće, tako da ga je i sagradio pored izvora koji i danas nosi ime po njemu – Vukelina voda. To je bio prvi objekat za smeštaj stranaca na planini, ali je izgoreo, pa se na njegovom mestu pravi dom "Romanija" sa 60 ležaja, koji je izgoreo 1922. godine. Taj deo je jedan od nukleusa destinacije koji se koristi za obilazak tokom letnjih sezona pri organizovanju pešačkih tura. Dobro se kombinuje priroda i istorija pri stvaranju proizvoda koji doprinose komparativnoj prednosti destinacije. Prvi putevi i pruge su pravljeni za eksploataciju šuma, a kasnije su poslužili za trasiranje modernih pristupnih saobraćajnica koje su povezale destinaciju sa okruženjem. Osnovna razlika komparativne i konkurentne prednosti su u tome što se komparativna prednost odnosi na gore pomenute resurse turističke destinacije Jahorina, a konkurentna prednost se odnosi na sposobnost destinacije da se tokom dužeg vremenskog razdoblja prilagodi da efikasno i efektivno koristi date resurse i njima što duže privlači turiste tako da se povećava prosperitet i blagostanje destinacije²⁵⁷. U današnje vreme ona doživljava pravo vaskrsnuće na temeljima koji potiču iz olimpijskog perioda. Spajanjem istorije i prirode sa svim svojim kvalitetima ponovo se priča o Jahorini širom Evrope. Dokaz su brojni gosti iz Srbije, Slovenije, Hrvatske, Crne Gore, Rusije, Rumunije, Austrije i drugih zemalja.

Kao i na drugim destinacijama, postoje atraktivnosti koje imaju periodični karakter, privlačeći veliki broj posetilaca, a koje će postati brend turističke destinacije. Pre tri godine ustanovljena je manifestacija koja obeležava početak ski sezone i zove se Ski opening, privlačeći veliki broj ljubitelja planine i zabave na njoj. Ona će obeležiti budućnost i stvoriti događaj o kom će se pričati uz brojne izvođače sa muzičke scene. Održava se u decembru mesecu i traje od četvrtka do nedelje. U februaru 2018. godine održan je prvi Exit festival, koji će biti tradicionalna zimska zabava, a na kraju zimske sezone je ustanovljen Music week, tačnije krajem marta. Sve pomenute manifestacije doprinose promociji turističke destinacije kako na domaćem, tako i na stranom tržištu. Plan je da se svi privredni subjekti uključe oko organizacije, promovišući sebe na taj način, prilagođavanjem uslovima tržišta, uz nova ulaganja i modernizaciju procesa rada i kompletne ponude. Trenutno, nosilac svega je preduzeće OC Jahorina, čiji menadžment ima punu podršku vlade Republike Srpske. Da bi uopšte bilo turističkih kretanja na destinaciji potreban je prostor koji mora da bude privlačan i atraktivan. Pored čoveka i prostora, bitan je i kvalitet saobraćaja, blizina aerodroma, odnosno veze turističke destinacije i matičnog mesta posetioca. Veoma je bitno okruženje i promene na njemu: socio – kulturne, ekonomske, tehnološke, pravne, a razlog su ne tako davna loša vremena na prostorima bivše Jugoslavije, koja su zahvatila i Bosnu i Hercegovinu.

²⁵⁷Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. godina

I na turističkoj destinaciji Jahorina postoji potreba za planskim razvojem turizma zbog sve većeg rasta i uzurpacije prostora, pa je planiranje razvoja bilo koje turističke destinacije preko potrebno. Tako je 2006. godine izrađen turistički master plan za Jahorinu i važio je do 2016. godine. Naručilac je bilo Ministarstvo trgovine i turizma Republike Srpske, a izradio ga je “Horwath Consulting” Zagreb. U njemu je detaljno izvršena analiza postojećeg stanja, a još detaljnije izvršena analiza konkurentskih destinacija – Kopaonik i Zlatibor (Srbija), Bjelasica (Crna Gora), Kranjska Gora (Slovenija), Bjelašica (Bosna i Hercegovina), Bjelolasica (Hrvatska), Banjsko (Bugarska) i Poiana Brasov (Rumunija). Urađena je SWOT analiza iz koje su izvedeni zaključci primenjeni u strateškom konceptu, predložen plan konkurentnosti uz ključne projekte i marketing strategija preko koje bi se sve to sprovelo.

Već je napomenuto, da je privatizovan hotel “Bistrica”, objekat koji ima velikog potencijala i sadržaje, ali je falilo ulaganje da bi se dobio viši kvalitet usluge, modernizovalo poslovanje i ponudilo tržištu nešto što bi posetioce privuklo, a samim tim povećalo dužinu boravka u njemu (trenutna dužina boravka je 3,7 noći)²⁵⁸. Dobrim marketing odnosima OC “Jahorina” je ostvarila u prvih pedeset dana zimske sezone 2018./2019. godine značajan napredak u odnosu na prethodnu:

- ukupno 75.000 skijaša je skijalo, što je 200% više (prethodne sezone ih je bilo 25.000)
- povećao se i broj vožnji sa 140.000 na gotovo 530.000 i to je 280% rasta
- prihodi skijališta su povećani za 340%, odnosno sa 600.000 KM na 2.720.000 KM i premašili cjelokupnu prethodnu zimsku sezonu za 5%²⁵⁹.

Posmatrajući izneto nam govorida menadžerska organizacija OC Jahorina dobro obavlja svoj posao tako da je ona opet u samom vrhu zimskih destinacija.

12.1.4 Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Jahorina

Turistička destinacija Jahorina je najpopularnije skijalište i destinacija u Bosni i Hercegovini i veoma popularna destinacija na prostoru bivše Jugoslavije, ali je njenim raspadom neko vreme izgubila na popularnosti, sve do normalizovanja odnosa na pomenutim prostorima. Povoljne klimatske karakteristike, konfiguracija terena i dobra saobraćajna povezanost, ponovo su je vratili na mapu turističkih destinacija. Prva ozbiljnija ulaganja su počela posle Prvog svetskog rata, tačnije od 1923. godine, kada je napravljen hotel “Šator” sa 70 ležaja, pa do početka Drugog svetskog rata kada su tokom njegovog trajanja svi spaljeni. Zatim je 1926. godine, po naređenju kralja Aleksandra, general Đorđe Tomić 1926. godine napravio objekat Doma armije sa 80 ležaja. Brojni posetioци su tokom cele godine dolazili kako bi uživali u prirodnim lepotama planine.

Druga etapa razvoja kreće posle okončanja Drugog svetskog rata, kada se obnavljaju spaljeni objekti i 1947. se dovodi struja i telefoni podzemnim kablovima. Od 1950. godine se grade objekti “Jahorina”, “Košuta”, “Partizan”, “Bistrica”, “Mladost” i drugi. U tom periodu se izgrađuje vodovod sa vrela Prače kapaciteta 20 litara u sekundi, zgrada pošte i dom zdravlja koji radi tokom cele godine²⁶⁰.

Svoj vrhunac doživljava 1984. godine kada se organizuju Zimske olimpijske igre i to sećanje pomaže da se ponovo revitalizuje, a na dobrom je putu. Devedesete godine doprinose ponovo devastaciji i uništenju objekata i infrastrukture u vreme građanskog

²⁵⁸Izvor: Hotel “Bistrica” OC Jahorina, tabela 58.

²⁵⁹Izvor: <https://www.oc-jahorina.com>

²⁶⁰Izvor: <http://www.skibus.rs/ski-centri/srbija-i-bih/jahorina/istorija-ski-centra-jahorina/>

rata na prostorima bivše Jugoslavije. Sadašnje vreme turistička destinacija Jahorina koristi u punoj snazi i postaje zanačajna destinacija u regionu uz zapaženu ulogu Republike Srpske kroz ulaganja u skijalište i letnje sadržaje na njoj. Glavni nosilac razvoja je javno preduzeće OC Jahorina, jer ne postoji jedinstveno upravljačko telo, tipa destinacijske menadžment organizacije DMO, koje bi se staralo o njenom razvoju, a slična situacija je na turističkoj destinaciji Kopaonik.

Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Jahorina

Tabela 62 Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Jahorina

PREDMET OCENE		OCENA	
		Pozitivna	Negativna
I Lokacija	1. Položaj	--Nalazi se blizu glavnog grada Sarajeva --Blizina aerodroma u Sarajevu --Geografski položaj je klimatski gledano dobar, zbog snega i sunčanih dana --Severna ekspozicija skijališta, što doprinosi očuvanju i kvalitetu snega na stazama	--Ne nalazi se blizu auto puta --Teritorijalno je podeljena na dve opštine: opština Pale, i opština Trnovo --Blizina granice sa BH federacijom
	2. Dostupnost	--Dobra povezanost sa emitivnim centrima u region i Evrope --Postoji mogućnost dolaska železnicom do Sarajeva --Cene međugradskog prevoza su povoljne --Prilazi postoje sa tri strane, iz pravca: Sarajeva preko Pala, Lukavice preko Trebevića i Podgraba preko Vrhprača --Vazdušnim saobraćajem preko međunarodnog aerodrome u Sarajevu	--Redovan autobuski prevoz ne zadovoljava međunarodne standarde kvaliteta, autobusi nisu turističke klase --Železnički saobraćaj nije popularan za dolaske u odnosu na drumski, vozovi i pruge nisu turističkog nivoa zbog zastarelosti --Usluge taksi prevoza su skupe i iznad redovnih zbog turističke destinacije -- Prilazni pravci idu kroz gusta naselja i ograničenja brzine
	3. Parking	--Uređena i ograđena mesta za parkiranje --Postoji 1.200 parking mesta za putnička vozila --Pojedini objekti poseduju sopstvene podzemne garaže --Opština Pale je uredila 30 mesta za parkiranje turističkih autobusa	--Ne postoji besplatan parking za posetioce destinacije --Nedostatak podzemnih garaža --Manjak parking mesta posebno u zimskoj sezoni
	4. Prilazni putni pravci	--Postoje tri prilaza destinaciji --Prilazi su dobro obeleženi --Svi putni pravci se dobro održavaju u zimskim mesecima i dobro su obeležene ivice puta kada je magla i veliki sneg --Od velikog značaja će biti auto put od Banja Luke do Sarajeva	<ul style="list-style-type: none"> • Nepotpuna saobraćajna signalizacija • Pojava odrona na putnim pravcima --Prisustvo poljoprivrednih mašina na putevima
II Izlazna logistika	1. Saradnja sa putničkim agencijama i organizatorima putovanja	--Dobra saradnja svih privrednih subjekata destinacije sa agencijama koje vrše prodaju proizvoda i usluga --Najbolju saradnju sa turoperatorima imaju hoteli i u ponudu su uključene usluge OC	--Ne postoji centralizovani sistem rezervacija i jedinstveni proizvod u ponudi --Pri obilasku destinacije agencije nemaju jednog domaćina, već svaki objekat za sebe vrši prezentaciju

		Jahorina --Ponuda kompletne destinacije je verna promociji i reklamiranju proizvoda --Saradnja se sve više ostvaruje putem interneta, što smanjuje troškove putovanja	--Poseta sajmovima nije jedinstvena i ne postoji prepoznatljiv slogan destinacije --Ne postoji jedinstveni nastup dve opštine, Pale i Trnovo što bi doprinelo uštedi na sredstvima promocije
	2. Kvalitet opreme i savremena tehnologija u procesu rada	--Hoteli su uveli kvalitetne i licencirane programe u poslovanje: Fidelio, Garson, Hotelijer... --Ugrađena je savremena oprema u svim sektorima hotela koja je na usluzi gostu --Skijalište posluje preko programa Ski-data i brzom i modernom kontrolom karata --Nabavljena je najmodernija oprema vučnih ski instalacija i mašina za održavanje ski staza --Celo skijalište je pokriveno instalacijama za veštački sneg --Ostavruju se pozitivni efekti kod posetilaca, posebno iz inostranstva, što doprinosi boljoj poseti iz godine u godinu	--Mnogo statističkih podataka koje daju programi, što ponekada stvori nerealnu sliku poslovanja i problema --Ne razdvojena noćenja rekreativnih nastava za decu, što utiče na prosek dužine boravka --Visoki troškovi implementacije, obuke i održavanja programa --Održavanje je sve više upućeno na licencirane firme, tako da osoblje u objektu ne može da obavlja poslove servisa i popravki
III Upravljanje kvalitetom	1.Sistem kontrole proizvodnje hrane- HACCP	--Garancija proizvodnje zdravstveno- ispravnog proizvoda --Bolja konkurentnost na tržištu --Sticanje poverenja kupca, posebno kod stranaca --Društvena korist – uticanje na dobavljače i proizvođače koji moraju da ispoštuju HACCP standard	--Visoki troškovi imlementacije i redovne sertifikacije --Posetioci islamske veroispovesti traže uvođenje HALAL standard --Sistem kontrole ne podrazumeva domaće proizvode koji nemaju deklaraciju
	2. Interni standardi	--Svaki objekat za sebe je razvio interne procedure koje se poštuju i na kojima se zasniva poslovanje --Daju doprinos kvalitetnijoj ponudi i usluzi i na osnovu njih se stvara prepoznatljiv brend subjekta	--Strogi standardi deluju u startu odbijajuće kod zaposlenih, posebno kod potencijalnih
	3. Eksterni standardi	--Kategorisani objekti na destinaciji zadovoljavaju propisane standarde za kategorije --Svi privredni subjekti poštuju sve zakone donešene od strane države	--Neusklađenost pojedinih zakonskih regulative sa radom na terenu
IV Tehničko održavanje	1.Kontinuiranost održavanja hotela i opreme skijališta	--Redovno održavanje objekata i instalacija koje su u funkciji gosta --Praćenje savremenih dostignuća i njihovo implementiranje u procese rada kod svih privrednih subjekata --Modernizovanje opreme sekundarnih sektora	--Kontinuirano praćenje trendova povlači troškove u poslovanju i manji ih teško prate --Stvara vidljivu razliku između velikih i malih privrednih subjekata
	2.Saradnja sa eksternim firmama	--Omogućava nesmetan rad tehničke službe 24h --Ušteda troškova i broja stalno zaposlenih --Smanjenje rizika od povreda	--Saradnja se odnosi na precizno dogovorene poslove, a sopstvena tehnička služba bi odradila i neke usputne i neplanirane
	3. Kvalitet opreme	--Vođenje brige o kompletnoj dokumentaciji i garancijama opreme u hotelu	--Kvalitet ugrađenih delova i opreme

		--Pažljivo biranje kupovine nove opreme	
V Marketing i prodaja	1. Kanali prodaje	--On-line brzo i efikasno --E-mail marketing koji štedi troškove promocije i vremena koje se posvećuje klijentu --Motivacija gosta kroz besplatno učlanjenje u najveći program lojalnosti --Subagentura i agencije --Slanje ponude ma mail adrese klijentima	--Davanje akcenta na prodaju zimskih aranžmana u odnosu na letnju ponudu --On-line prodaja stvara barijeru između posetilaca i davaoca usluga
	2. Politika cena	--Uskladena sa kategorijom, imidžom i ponudom objekta --Uskladena sa ciljnim segmentom kome je namenjena --Formiranje povoljnijih cena za grupe, seminare, korporacije	--Poremećene cenovne vrednosti u međusezonama kada su velikim delom seminari i veliki objekti ponude cene manjih firmi ili objekata niže kategorije
	3. Ciljni segment	--Izražena sezonalnost u ponudi – zimi skijaši, leti avanturisti, proleće i jesen kompanije (seminari i tim bildinzi) --Rekreativne nastave	--Prilagodljivost ponude proizvoda i usluga ciljnom tržištu, izraženo nejedinstvo svih činilaca destinacije
	4. Ponuda	--Kvalitetan smeštaj po objektima i kvalitetna ponuda skijališta --Cena prati kvalitet --Raznovrsnost sadržaja u ponudi	--Nepostojanje objekata sa velikim brojem ležajeva koji bi mogli da smeste seminare sa 1.000+ učesnika --Nejedinstvena ponuda zbog nepostojanja DMO
VI Usluge i sadržaji	1. Smeštajni kapaciteti	--Moderno opremljene i funkcionalne sobe --Besprekorna kontrola higijene u sobama --Mogućnost spajanja soba --Sobe za osobe sa posebnim potrebama --Pušačke i nepušačke sobe	--Mala kvadratura soba --Male sobe su nekomforne i javlja se nedostatak prostora u zimskoj sezoni --Nepostojanje pametnih soba
	2. Konferencijski sadržaji	--Organizovanja različitih konferencija u dobro opremljenim kongresnim salama --Sale su multifunkcionalne – postoji mogućnost organizovanja rada po sekcijama i zajedničkih večera u istim salama	--Nemaju svi objekti kongresne sale --Postojeće sale nisu istih standarda --Sale budu dovoljne za prijem maksimalnog broja učesnika u bioskopskoj postavci, ali isti broj se ne može smestiti za zajedničku večeru
	3. Ostale usluge	--Podrazumeva se besplatno korišćenje fitness i spa centra --Bankomat, menjačnica --Rum servis, recepcija, igraonica, ski vrtić u toku zime --Sezonski ski pas važi u slovenačkim srpskim ski centrima	--Organizovani izleti --Piknici u prirodi --Pešačke ture
VII Organizaciona struktura	1. Poslovne jedinice	--Adekvatna podela organizacije na sektore --Sprovođenje i poštovanje zakona o radu	--Postojanje neprofitabilnih sektora --Zastarele procedure rada kod pojedinih subjekata

	2. Menadžment	--Adekvatna podela rada --Jedinstvo u donošenju odluka u sektorima --Dolazak menadžera iz okruženja	--Podizanje na viši nivo obrazovanja celokupnog menadžmenta --Menadžeri i rukovodioci sektora, često nisu adekvatne kvalifikacije i potrebne stručne spreme --Nepostojanje DMO
VIII Sektor ljudskih resursa pravnih poslova	1. Obuka	--Obuke organizovane u okviru sopstvenih organizacija i po sopstvenim potrebama --Kontinuirana obuka na svim nivoima --Učenje stranih jezika	--Nedovoljno obučeno osoblje koje radi preko omladinske zadruge --Manji subjekti ne sprovode obuku zbog nedostatka sredstava
	2. Motivacija	--Organizovanje neformalnih okupljanja i druženja zaposlenih --Postojanje toplog obroka --Redovna isplata zarada --Vođenje računa o problemima zaposlenih --Briga o porodiljama i deci zaposlenih --Obezbeđivanje smeštaja za zaposlene ili organizovanje prevoza do mesta stanovanja --Osiguravanje zaposlenih u vremenu od polaska do povratka sa posla	--Svi subjekti na destinaciji ne dele poklon paketiće za decu zaposlenih --Od svih privrednih subjekata niko, osim Nacionalnog parka, ne šalje svoje zaposlene organizovano na odmore i druženja sa kolegama van destinacije --Minimalno propisan po zakonu o radu broj radnih dana godišnjeg odmora u toku godine
	3. Rekrutovanje i selekcija	--Veliki broj zainteresovanih za rad na destinaciji, posebno u zimskim mesecima, što omogućava kvalitetniji izbor --Uzimanje učenika i studenata na praksu, što otvara mogućnost pripreme kadrova za budućnost i njihovo zaposlenje --Kvalitetne i tačne preporuke na nivou destinacije između privrednih subjekata	--“Rodbinske” preporuke pri zapošljavanju radnika --Odabir po “izgledu”, a ne znanju, bude odlika velikih objekata
	6. Poštovanje internih standarda	--Donešena i usvojena pravila i procedure važe za sve zaposlene, što doprinosi ugledu same firme i ozbiljnosti ponuđenog proizvoda	--Bolja kontrola poštovanja propisanih standarda --Ne postoji kontrola u obliku “mystery guest”
VIII Skijalište	1. Pozicija	--Nalazi se na najvišljem delu planine i na kojem se najduže zadržava snežni pokrivač --Dobra saobraćajna povezanost skijališta i emitivnih centara --Severna ekspozicija terena garantuje kvalitetan sneg	--Još uvek ne rešeno pitanje nadležnosti opština --Deo skijališta ima problem sa jakim vetrovima, koji kada su niske temperature i pada suvi sneg, nosi ga sa podloge
	2. Kvalitet žičara i staza	--Kompletan sistem ski instalacija je obnovljen uz povećanje kapaciteta --Staze su uređene po svetskim standardima --Postoje osam homologovanih staza sa FIS standardima za međunarodna takmičenja -- Staza za noćno skijanje --Celokupni sistem staza za skijanje je pokriven sistemima za veštački sneg	--Održavanje ski staza u period posle snega nije na nivou osamdesetih i devedesetih godina, erozija čini svoje --Povremeno kvalitet uređenosti ski staza u toku sezone ne bude zadovoljavajući zbog skraćenog vremena pripreme tabačima za sneg, a sve zarad smanjenja troškova

	3. Letnji sadržaji	--Značajna ulaganja u letnje aktivnosti u poslednjih pet godina (zip lajn, tubing, bob na šinama, avantura park, biciklističke staze) --Aktivno učešće u celokupnoj letnjoj ponudi zajedno sa ostalim subjektima na destinaciji	--Promocija letnjih sadržaja --Ne postoji jedinstveni paket aranžman koji objedinjuje i ugostiteljski deo --Sporost državnog aparata oko davanja popusta na karte u lošijim periodima (takođe i u toku zime)
IX Sekor nabavke	1. Selekcija dobavljača	--Potrebne su tri ponude i bira se najpovoljnija --Poštovanje uslova tendera koje raspisuju javna preduzeća --Brzina odabira kod privatnih preduzeća	--Spor sistem kod javnih nabavki i česta obaranja tendera, tako da se neki poslovi odrade tek za neku godinu --Razni uticaji na odabir dobavljača
	2. Kontrola zaliha	--Svakodnevna kroz instalirane programe --Smanjenje troškova --Praćenje rokova, atesta, rokova garancija	--Skupi programi za magacinsko poslovanje, dobijanje licenci i održavanje --Pravljenje zaliha u zimskim mesecima zbog reducirane nabavke kada su lose vremenske prilike ili zbog daljine dobavljača
	3. Evidencija dokumentacije	--Pregledno praćenje dokumentacije nabavljene robe --Arhiviranje --Zaduženje i razduženje	--Roba na nivou meseca ima prosečnu nabavnu cenu i stvara pogrešnu sliku
	4. Kontrola robe pri prijemu	--Vodi se računa o svakoj stavci koja se odnosi na prijem robe, a koja je navedena u HACCP sistemu --Pravilno popunjena dokumentacija koja prati robu od dobavljača do kupca --Praćenje deklaracija	--Loše i neprofesionalno skladištenje robe. Potrebno je robu sa dna podići na vrh da bi se trošila ona koja je bliža kraju roka trajanja

Izvor: Procena autora

Prvo što je ocenjeno u tabeli 68 je lokacija sa najvećom ocenom i opravdano. Kongresni turizam je sa ocenom dva iz razloga što ne postoje dovoljni kapaciteti sala i kompletna infrastruktura koja prati takve događaje, a veoma su bitni u periodima posle sezona- zimske i letnje. Rezervacioni sistemi su sa ocenom više, a ona nije veća zbog nejedinstva privrednih subjekata turističke destinacije, pa pomenuto ima uticaja i na interne, eksterne i HACPP standarde koji su sa ocenom četiri. Neslaganje i neprihvatanje postavljenih standard, pre bi se reklo iz sujete, nego neznanja, doprinose nižem kvalitetu usluge. Marketing usluge i kvalitet i kvantitet ponude su ocenjeni sa najvećom ocenom iz razloga što se mnogo toga u ovom delu promenilo od 2015. godine, dolaskom novog menadžmenta, a takođe je i skijalište u svim svojim segmentima ocenjeno ocenom pet. Uz svesrdnu pomoć Vlade Republike Srpske, modernizovane su staze, vučne instalacije i kompletna oprema koja doprinosi kvalitetnom uređenju ski staza. Napredak se vidi i kod ponude ugostiteljskog sadržaja, tako da sve zajedno doprinosi vraćanju glamura destinaciji i prepoznatljivosti van granica Republike Srpske.

Menadžment zaposlenisu ocenjeni sa trojkom zbog neadekvatne stručne spreme i osposobljenosti za obavljanje funkcija. Zbog nedostatka kvalifikovane, a sve više bilo koje radne raznih profila, ne dešavaju se česte promene u timovima i rukovodećim funkcijama. Kao i u drugim republikama bivše Jugoslavije, najmanje je ljudi skolovanih u oblasti turizmologije, a veći je deo iz raznih struka i zanimanja sa prekvalifikacijama i završenim kursevima. Kao i u okruženju, motivacija zaposlenih se

uglavnom posmatra preko novčane isplate, zanemarujući druge vidove podstreka i motivisanja, ima ocenu četiri. Razlog je povećanje zarada i davanje procenta od ostvarenog prometa da bi se osoblje sačuvalo od odlaska. Kao i u Republici Srbiji, po istom principu se određuje minimalna cena rada od strane Vlade Republike Srpske, poslodavci ne sprovode linearno povećanja pomenutog, tako da pojedina veća preduzeća budu sa minimalnom zaradom u velikom delu na mesečnom nivou što ne doprinosi većem stepenu motivisanosti za obavljanje posla. Dobra strana turističke destinacije Jahorina je tradicionalna gostoljubivost, domaćinski i ljubazan odnos osoblja prema posetiocima i pored svega što pomenuto može da naruši. Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala je ocenjeno sa ocenom četiri. Razlog zašto nije maksimalna ocena je pomenuta stručna osposobljenost i mali broj "stalnog" osoblja, osoblja koje bude tokom cele godine na destinaciji stvarajući stalni i jedinstveni tim, a uzrok je izražena sezonalnost u poslu i otvoreno tržište rada u region i Evropi. Nabavka je na zavidnom nivou, jer je veliki broj kvalitetnih i pouzdanih dobavljača blizu destinacije. Nivo satisfakcije posetioca je ocenjena sa četvorkom jer idealno ne postoji, ali gosti povratnici sa sve dužim boravkom i češćim dolascima su indikatori da ipak zaslužuje bolju ocenu, jer se vidi kvalitativan napredak destinacije.

Tabela 63 Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije turističke destinacije Jahorina

Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije turističke destinacije Jahorina	ocena	ocena	ocena	ocena	ocena
	1	2	3	4	5
Lokacija					
Razvijenost kongresnog turizma na destinaciji					
Rezervacioni sistemi					
Skijalište – vučne instalacije					
Skijalište – ski staze					
Interni standardi					
Eksterni standardi					
HACCP sistem					
Tehničko održavanje					
Direktni marketing					
Marketing odnosi					
Kvalitet i kvantitet ponude					
Sadržaji					
Menadžment					
Nacionalni park – očuvana priroda					
Kvantitet i kvalitet smeštajne ponude					
Obuka zaposlenih					
Motivacija zaposlenih					
Nivo satisfakcije posetioca					
Higijena i čistoća objekta					
Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala					
Kvalitet usluge					
Komunikacija između privrednih subjekata destinacije					
Gostoljubivost					
Komunikacija sa spoljnim firmama					
Nabavka					

Izvor: Procena autora

13 ANALIZA LANCA VREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE KRAJNSKA GORA

13.1. Primarne aktivnosti lanca vrednosti turističke destinacije

Slika 32 Logo turističke destinacije Kranjska Gora



Lanci dobavljača, distributera i klijenata ulaze u “sistema vrednosti turističke destinacije”, odnosno, u deo velikog lanca aktivnosti, koji čine lanac vrednosti svakog subjekta na destinaciji. Turistička destinacije je ta koja stvara između njih čvrstvo partnerstvo i međusobnu povezanost uz nove različite aktivnosti, pravljjenjem zajedničkog proizvoda kojim bi se stvorila konkurentska prednost²⁶². Po Porteru postoji pet **primarnih** aktivnosti: ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, i usluge. Svaka od njih, sama po sebi, stvara dodatnu vrednost ili učestvuje u stvaranju ukupne vrednosti. Pri pripremi putovanja u zemlji porekla posetioca, kreće se od prikupljanja informacija, koje se generalno ne proveravaju sto se tiče verodostojnosti kada je u pitanju turistička destinacija u Sloveniji, Kranjska Gora. Razlog iznešenoj tvrdnji je vreme kada je i Slovenija kao jedna od republika bivše Jugoslavije, uživala epitet „evropskih vrednosti“ u odnosu na ostale republike. Rezervacijom i kupovinom aranžmana se gotovo sve rešava, jer neka posebna dokumantacija za putovanje (viza, zeleni karton itd.) nisu potrebni. Slovenija je članica Evropske unije pa je to jos jedan razlog očekivanja boljih vrednosti na Kranjskoj Gori u odnosu na destinacije u republikama bivše Jugoslavije. Sve primarne aktivnosti, navedene u tabeli 61., su i dalje vrednosti koje su „izvožene“ po ski centrima bivših republika Jugoslavije, tako da su i danas prepoznatljive i na njihovim temeljima izgrađene nove. Počevši od nabavke za centar, koja je povezana sa dobavljačima destinacije Kranjska gora, a uglavnom se bazira na tržištima Slovenije i Austrije, zatim efikasnost davanja usluge u hotelima i ski centru, rezervacioni sistemi, kontrola kvaliteta i organizacija procesa rada. Kranjska Gora je uvek prednjačila u kvalitetu opreme i načinu prodaje kreiranih turističkih proizvoda, a takođe, mnogo se ranije pojavila online prodaja i prodaja preko Booking.com-aza razliku od drugih pomenutih prostora. Marketing je bio na mnogo visokom nivou i sofisticiraniji, tako da su svi znali i čuli za Kranjsku Gora, a mnogo manje za Jahorinu – sve do zimskih olimpijskih igara 1984., i za Kopaonik – sve do pojave Genex-a 1980. godine. Davaoci usluga su bili na visokom nivou i veoma obrazovani u svojoj struci.

²⁶¹Izvor: <https://www.kranjska-gora.si>

²⁶²Horvat Consulting i Ekonomski fakultet Beograd, Strategija razvoja turizma Srbije, Beograd, 2005.

Tabela 64 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – primarne aktivnosti

Ulazna logistika	Operacije	Izlazna logistika	Marketing i prodaja	Usluge
<ul style="list-style-type: none"> - Lokacija hotela(destinacije) - Centralizovana nabavka za hotelsko preduzeće ili turistički centar. - Odličan sistem kontrole materijala i zaliha. - Sistemi koji smanjuju vreme potrebno za slanje narudžbina dobavljačima. - Raspored i uređenje magacina kojim bi se povećala efikasnost operisanja ulaznim materijalom. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efikasne operacije u davanju usluga u hotelu(destinaciji), dabi se maksimalno smanjili troškovi. - Odgovarajući rezervacioni sistemi - Sistemi kontrole kvaliteta proizvodnje, dabi se smanjili troškovi i povećao kvalitet. - Efikasna organizacija rada,rad u smenama,rotacija itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivni kanali prodaje i saradnja sa putničkim agencijama,turoperatorima i prevoznicima,kako bi se obezbedilo optimalno iskorišćenje kapaciteta. • Kvalitetna oprema i savremena tehnologija,kako bi se smanjili troškovi poslovanja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veoma motivisana i kompetentna radna snaga. - Inovativni pristupi promocijama i oglašavanju. - Odabir najpodesnijih kanala prodaje - Efektivna segmentacija.Politika cena zasnovana na ciljnim segmentima i profilu turista 	<ul style="list-style-type: none"> - Zasnovane na potrebama, željama i zahtevima savremenog turista - Brz odgovor na sve potrebe turista - Efektivno upravljanje inventarom i opremom - Visoka obučenost osoblja i njihova kontinuirana obuka - Odgovarajuća politika osiguranja turista i osoblja

Izvor: Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu,Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

13.1.1. Lokacija turističke destinacije Kranjska Gora, opis skijališta

Kranjska Gora se nalazi u dolini između Karavanki i Julijskih Alpa na severozapadu Slovenije, jedne od republika bivše Jugoslavije,na tromeđi sa Austrijom i Italijom, pripadajući Gorenjskoj regiji. Lepota Alpa i netaknute šume su resursi koji privlače skijaše, alpiniste i planinare. Severnim delom opštine se pružaju Karavanke, a južnim delom Julijski Alpi, tako da njen veći deo je preko 2.000 m n.v. U južnom delu se nalazi najviši vrh Slovenije i nekada Jugoslavije, Triglav 2864 m. Sedište opštine je grad Kranjska Gora, koji je udaljen od granica sa Austrijom i Italijom oko 6 km, nadmorske visine 806 m i ujedno je najvišlje opštinsko sedište u Sloveniji, a leži u kotlini reke Save Dolinke. Posle Mariborskog Pohorja je drugo najveće skijalište u Sloveniji kojim rukovodi Turistička organizacije opštine Kranjska Gora. Ima dve skijaške oblasti: Kranjska gora i Podkoren, koje nude dnevno i noćno skijanje, sankanje, prirodno i veštačko klizanje, školu skijanja, školu borda, iznajmljivanje ski opreme i mnogo drugog. Skijalište se nalazi od 785 - 1.623 m n.v, što čini oko 900

metara visinske razlike. Po godinama popisa, Opština Kranjska Gora, nije imala bitnijih oscilacija po popisima i broj se kretao od 5.000 – 5.500 stanovnika. Posmatrajući dobijene rezultate u samom mestu Kranjska Gora, posle popisa 1991. godine kada je bilo 1.605 stanovnika, broj pada na 1.428 i neznatno raste 2011. godine na 1.439 stanovnika.

Tabela 65 Broj stanovnika u Opštini Kranjska Gora po popisima

Broj stanovnika po popisima		
opština		
<u>1991</u>	<u>2002</u>	<u>2011</u>
5.512	5.247	5.302

Izvor: https://bs.wikipedia.org/wiki/Kranjska_Gora

Tabela 66 Broj stanovnika u mestu Ktranjska Gora po popisima

Broj stanovnika po popisima		
mesto		
<u>1991</u>	<u>2002</u>	<u>2011</u>
1.605	1.428	1.439

Izvor: https://bs.wikipedia.org/wiki/Kranjska_Gora

Naseljavanje ovog dela Alpa počinje u XIV veku, pa je stanovništvo počelo sa krčenjem šuma praveći obradive površine i pašnjake. Kao organizovano naselje pominje se 1326. godine pod imenom Chrainowi i bio je nepristupačan i teško dostupan sve do 1870. godine kada je izgrađena železnička pruga na relaciji Jesenice-Kranjska Gora-Tervisio. Za vreme Prvog svetskog rata ruski zarobljenici grade strateški važan put preko prevoja Vršič 1611 mnv, koji je povezivao kotline Soče i Save i od tada mesto postaje dostupno izletnicima i posetiocima. Tako počinje i razvoj skijališta pa se 1930. godine gradi skakaonica na Planici, koja čini Kranjsku Goru poznatim ski centrom, a njen razvoj veže za skijanje i ostale zimske sportove.

Slika 33 Kranjska Gora



Izvor: <http://www.skijanje.rs/>

Turistička destinacija Kranjska Gora postaje važan skijaški centar u kome se održavaju međunarodna takmičenja u skijanju i skijaškim skokovima. I ove 2019. godine će biti u poznata u svetu sportskih događanja, jer će organizovati 54. kup Vitranca i skijaške skokove na Planici. Ski instalacije i staze se prostiru na nadmorskoj visini 800-1.570m, na padinama Vitranca od Kranjske Gore do Planice. Postoji 23 instalacije i 20 km uređenih staza, od toga: 2 km teških, 8 km srednjih i 10 km lakih, koje su povezane sa 6 žičara i 13 ski liftova²⁶³. Za nordijsko skijanje postoji 40 km uređenih staza, a na jezeru Jasna postoji prirodno klizalište. Na turističkoj destinaciji postoji na nekoliko mesta iznajmljivanje ski opreme kako za alpsko, tako i za nordijsko skijanje, a i za snowboard. Sportske događaje tokom zime dopunjuju razni muzički događaji, raznovrsne radionice, igraonice na snegu za decu, zabave na snegu uz baklje, večernje zabave, brojni restorani i barovi.

²⁶³Izvor: <https://www.kranjska-gora.si>

Slika 34 Mapa skijališta Kranjska Gora



Izvor: <https://www.kranjska-gora.si/sr/informacije/mape>

U narednim tabelama su prikazani ski predeli turističke destinacije Kranjska Gora:

Kranjska Gora

Tabela 67 Ski instalacije i staze u regionu Kranjska Gora



Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze
Kekec		730 m
Mojca		230 m
Rožle		550 m
Mojca 2		448 m
Dolenčev rut		1000 m
Preseka		806 m

Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze
Vitranc 1		1229 m
Brsnina		452 m
Transportne trake za decu		

Izvor: <https://www.kranjska-gora.si/hr/aktivnosti/zimske-aktivnosti/skijanje/rad-naprav>

Podkoren 1



Tabela 68 Ski instalacije i staze u regionu Podkoren 1

Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze
Ruteč		761 m
Zelenci		398 m

Izvor: <https://www.kranjska-gora.si/hr/aktivnosti/zimske-aktivnosti/skijanje/rad-naprav>

Podkoren 2

Tabela 69 Ski instalacije i staze u regionu Podkoren 2

Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze
Kolovrat		497 m
Bedanc		454 m
V. Dolina		1237 m
Transportne trake za decu		
Pehta		616 m

Izvor: <https://www.kranjska-gora.si/hr/aktivnosti/zimske-aktivnosti/skijanje/rad-naprav>

Planica


Tabela 70 Ski instalacije i staze u regionu Planica

Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze
Planica		
Slatna		270 m
Bobek & Lolek		40 m

Izvor: <https://www.kranjska-gora.si/hr/aktivnosti/zimske-aktivnosti/skijanje/rad-naprav>

Mojstrana

Tabela 71 Ski instalacije i staze u regionu Mojstrana

Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze
Mojstrana		650 m

Izvor: <https://www.kranjska-gora.si/hr/aktivnosti/zimske-aktivnosti/skijanje/rad-naprav>

Rateče

Tabela 72 Ski instalacije i staze u regionu Rateče

Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze
Macesnovc		1300 m

Izvor: <https://www.kranjska-gora.si/hr/aktivnosti/zimske-aktivnosti/skijanje/rad-naprav>

Na snegu se organizuju brojne aktivnosti, tako da se prirodni uslovi maksimalno koriste. U **Snežnom parku Kranjska Gora**, koji se nalazi na padini iznad mesta, postoji prostor koji se koristi za ozbiljan trening i zabavu skijaša. Uređena je staza za alpsko skijanje sa kapijama i reflektorima za noćno skijanje i staza za skijaški kros na kojoj se može voziti mereći vreme. U ponudi je i žuroslalom, novina koja nije svojstvena okolnim destinacijama.

Deo ponude turističke destinacije Kranjska Gora je **ledena vertikalna**, zaleđeni slap Lucifer u Gozd Martuljku, pa ga mogu koristiti alpinisti i penjači amateri. Pored njega postoji još nekoliko "ledenih stena": slapovi ispod Prisanka, u Tamaru i u kanjonu Mlačac u Mojstrani. Sve posete se obavljaju uz iskusnog vodiča, mogućnost najma opreme, pa su početnici bezbedni pri pokušaju da se popenju uz ledenu stenu.

Veoma dobro je organizovano **sankanje** na delu skijališta koje je namenjeno samo ovoj zabavi. Posetioци se voze terenskim vozilom na vrh planine i u toku dana i noću,

kada su osvetljene staze, a posebna atrakcija je sa bakljama, tako da sankanje postane prava atrakcija, mnogim ski centrima fali ovakav organizovani vid zabave. Staze za sankanje su uređene i dobro pripremljene. Nesvakidašnja ponuda je **šetnja sa krpljama** i svetiljkom na glavi, ako se hoda noću, po dubokom snegu i obeleženim stazama.

Nordijski centar Planica je pored skakaonica poznat i po uređenim terenima za **nordijsko skijanje** i organizovanim takmičenjima u trčanju na skijama. U okviru ovog centra postoji 7 skakaonica sa pratećom infrastrukturom i obnovljena skakaonica braće Gorišek, vidikovac, muzej, aerodinamični tunel i ugostiteljski sadržaji. Tokom leta postoji natkriven poligon za skijaško trčanje i zipline, dečji adrenalinski park i deo za decu za skijaško trčanje. Park radi svim danima 10.00-16.00 časova, osim ponedeljkom.

Skijaško trčanje

Tabela 73 Staze za nordijsko skijanje

Instalacija
Kranjska Gora
Kranjska Gora - Podkoren
Podkoren - Rateče
Planica / NC Planica
Rateče
Rateče - Planica
Planica / Tamar
Gozd Martuljek
Mojstrana
Zgornja Radovna 1
Zgornja Radovna 2

Izvor: <https://www.kranjska-gora.si/hr/aktivnosti/zimske-aktivnosti>

Snežni park je pogodan i za učenje **vožnje borda**, jer je oipremljen svim elementima od početnika pa do iskusnih bordera, a postoji moderan **Rollercoaster boks** duzine 15 metara i **dupla pajp staza**, za dobre vozače i ljubitelje slobodnog stila.

U Gornjesavskoj dolini posebna atrakcija je **turno skijanje**, skijanje puno adrenalina, spustanje sa vrhova Karavanki, ekstremno skijanje po dubokom snegu i neuređenim divljim stazama koje se spuštaju sa grebena Julijskih Alpa. Najpopularnije polazne tačke su Mojstrovka, Kotovo sedlo i Cmir. Za ovaj vid skijanja postoji mogućnost rente skija i druge prateće opreme uz vodiča.

Garantovana zabava je u ponudi **vožnje snežnih bicikla**, specijalno dizajniranih bicikala za vožnju po snegu, sa malim skijama na nogama i veoma sigurna zabava. Najbolja vožnja bude u grupi i mahom je zabava za punoletne posetioce i atrakcija koja pomaže konačnoj oceni lanca vrednosti destinacije.

Jedna od atrakcija koja upotpunjuje na njoj sadržaje je **klizanje**, na veštačkom klizalištu koje se nalazi između hotela Ramada i Kompas, a prirodna podloga je na zaleđenom jezeru Jasna.

Skakaonica Planica je poznata po organizaciji svetskih takmičenja u skijaškim skokovima, a tokom leta je atrakcija poput postavljenog **zipline**-a koji je dužine 566 metara sa brzinom do 90 km/h koja se postiže u kratkom period.

Planinarenje je još jedna atraktivnost na destinaciji u svim godišnjim dobima i veoma je popularno, što nije ništa posebno za Sloveniju i severnog suseda Austriju.

13.1.1 Pomoćne aktivnosti lanca vrednosti

Tabela 74 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – pomoćne aktivnosti

Infrastruktura preduzeća	Upravljanje ljudskim resursima	Razvoj tehnologije	Nabavka
<ul style="list-style-type: none"> - Poslovne jedinice - Menadžment - Planiranje - Finansije - Računovodstvo - Pravni poslovi - Upravljanje kvalitetom - Sektori - MIS 	<ul style="list-style-type: none"> - Planiranje - Rekrutovanje - Selekcija - Obuka - Rotacija - Motivisanje - Ocena - Nagrađivanje, unapređivanje, degradiranje, otpuštanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Tehnologija usluge - Tehnologija pripreme hrane i pića - Tehnologija servisa - Informaciona tehnologija - Servis gostiju u hotelu, restoranu, turističkoj agenciji - Tehnologija informisanja i komunikacije sa turistima 	<ul style="list-style-type: none"> - Selekcija dobavljača - Zalihe potrošnog materijala - Zalihe pića i namirnica - Zaliha rezervnih delova - Nabavka opreme

Izvor: Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

Postoje pet primarnih aktivnosti lanca vrednosti jedne destinacije, ima četiri pomoćne aktivnosti, koje su po profesoru Čeroviću: infrastruktura preduzeća, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka.

Turistička destinacija Kranjska Gora, za razliku od prethodno pominjanih destinacija: Borovec, Jahorina i Kopaonik koji je predmet rada, ima jedinstveno telo koje upravlja i brine o svemu na njoj, a to je Turizam Kranjska Gora. Do 2016. godine organizacija se zvala LTO – Zavod za turizam opštine Kranjska Gora, pa je do tada, a i posle promene naziva brinula o celoj destinaciji, delujući u skladu sa planom i statutom zavoda kao i razvojnim dokumentima opštine. Bitan dokument na koji se oslanja je Strategija razvoja turizma Opštine Kranjska Gora 2015-2025. godine. Na državnom nivou to su: Zakon o podsticanju razvoja turizma i Strategija za održivi rast slovenačkog turizma 2017-2021. Turizam Kranjske Gore posluje u skladu sa programom rada Javne agencije za marketing i promociju turizma Slovenije i Slovenačke turističke organizacije (STO). Ujedno, najbitniji privredni subjekat turističke destinacije je organizacija Turizam Kranjske Gore, predstavljajući jedinstveno telo koje upravlja njom delujući u skladu sa gore pomenutim dokumentima, a preko:

- promotivnih,

- distributivnih,
- razvojnih i
- operativnih aktivnosti²⁶⁴.

Primenjena je veoma dobra tehnologija informisanja i komunikacije sa turistima posetom sajmovima svuda po Evropi: Berlin, Prag, Moskva, Temišvar, Brno, Bratislava, London, Diseldorf, Keln itd., oglašavanjem preko Europlakata, raznih zbornika, časopisa, voznih redova po Alpima, sportskih manifestacija, elektronskih medija i dr. Takvom aktivnošću internet strana www.kranjska-gora.si je imala 2.566.316 pregleda u 2017. godini, iz 187 država, (u 2016. godini je bilo iz 170 država), od tog broja pregledača je 63,61% domaćih, a ostalo su stranci – Italija, Hrvatska, Velika Britanija, Nemačka, Austrija, Srbija, SAD, Češka, Poljska i druge države i proseku su provodili 2.21 minut²⁶⁵. Aktivno oglašavanje je i na veb portalu <https://sloveniaholidays.com> gde uz ostale turističke destinacije, Kranjska Gora nalazi svoje posetioce. Drugi bitan privredni činilac destinacije su hoteli, koji su receptori bez kojih se ne može, pružajući usluge smeštaja i ishrane turista. Kod njih nije slučaj kao kod turističke organizacije jedinstveno upravljanje, već svaki objekat ima svoju internu organizaciju, ali za razliku od turističkih destinacija Kopaonik, Jahorina i Borovec, koje su predmet ovog rada, organizacija rada je usklađena sa programom destinacije i u velikoj meri svaki objekat liči na drugi. Razlika između njih je u vrsti usluge koju pružaju, ali osnov je isti i liči na ustrojenu procedure u jednoj kompaniji. Nivo usluge diktira visina kategorizacije, tip objekta i kapacitet, a samim tim i organizacija poslovanja. Dobavljači na destinaciji su isti svima i mahom se oslanjaju na domaće distributere sa probranim i deklariranim proizvodima svih vrsta, koji moraju da budu usklađeni sa propisima Evropske unije. Sličnost se ogleda i u delu ljudskih resursa, jer sve je manje lokalne radne snage zbog tržišta rada u EU, pa se veliki deo radne snage upošljava iz republika bivše Jugoslavije. Za takvo osoblje se organizuju kursevi slovenačkog jezika i stručna obuka, sve zarad što kvalitetnijeg pružanja usluga, pa andragogija kao nauka, ima punu primenu zato što se iskazuje potreba da se rade edukacije i prekvalifikacije takve radne snage. Pored dobre opremljenosti i ponude bogate sadržajima, hoteli “Hit holidajesa” – “Kompas”, “Špik” i “Alpina”, kao i “Ramada Resort Kranjska Gora” i “Ramada Hotel & Suites Kranjska Gora” i neki manji objekti, su locirani pored samog skijališta.

13.1.2 Faktori i osnovne pretpostavke konkurentnosti turističke destinacije

Turistička destinacija Kranjska Gora je poznata kao turistički centar, prioritarno kao zimski skijaški centar. Pročula se preko skakaonice na Planici i organizaciji međunarodnih takmičenja na njoj. U Sloveniji je glavna turistička destinacija za izlete u Alpe i iz nje kao mesta se polazi prema planinskom prelazu Vršič. Brojni su prirodni resursi koji su pravi nukleusi destinacije i doprinose sve većoj poseti iz godine u godinu. Izvor Save Dolinke je jedan od njih, Ajdovska devojčica – umetničko delo koje je izvajala i oblikovala priroda u steni je još jedna atrakcija kojoj se svi dive na putu prema Vršiču upotpunjena legendom kojaje prati. Pored pomenutih prirodnih atrakcija svoje značajno mesto imaju vodopadi koji se zimi zalede i služe za penjanje po njima

uz stručnu ekipu trenera: Peričnik, Nadidža, Lucifer, Črne vode i Martuljški vodopadi. Posećene su brojne doline, klisure i jezera, od kojih su najatraktivnija, jezero Ledine - koje presušuje i jezero Jasna koje zimi zaledi i bude prirodno klizalište i jezero

²⁶⁴ Izvor: Poročilo dela Turizem Kranjska Gora, 2017.

²⁶⁵ Izvor: <https://www.kranjska-gora.si>

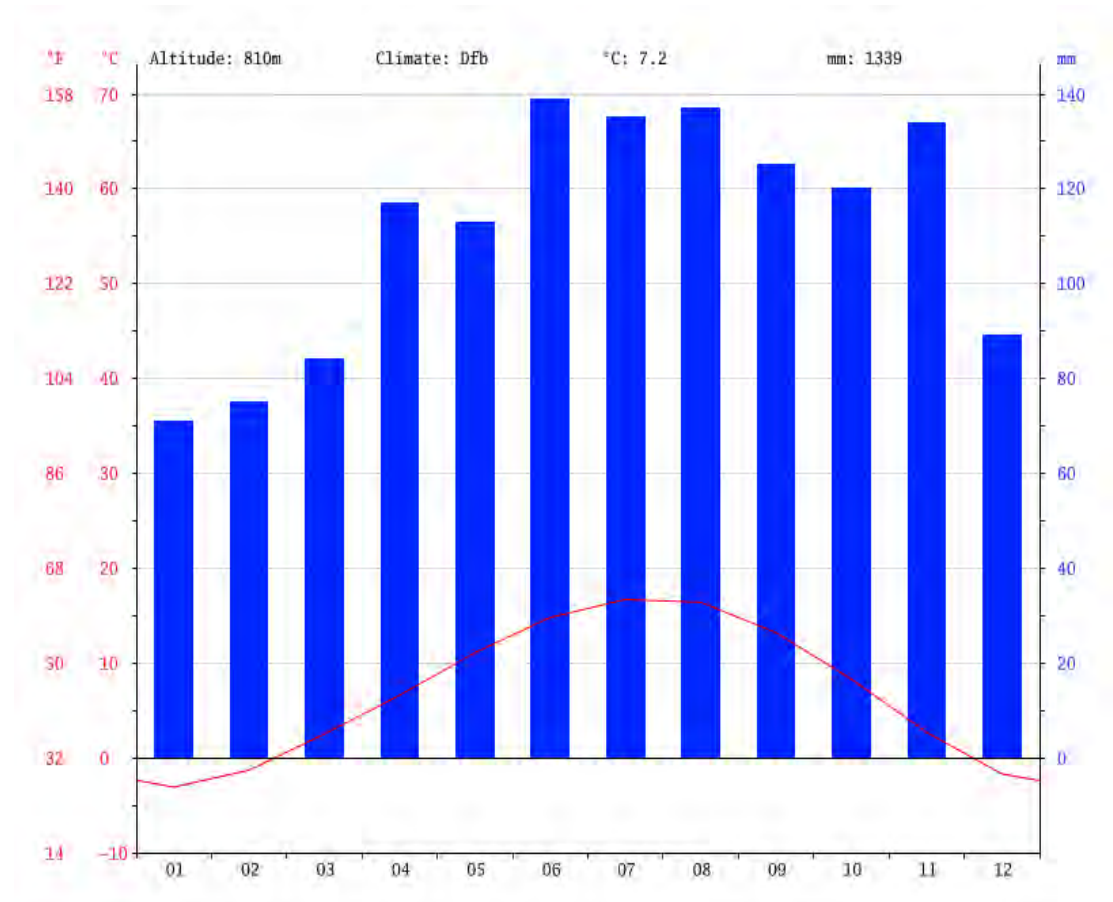
Zelenci. Okolni vrhovi: Severna stena Triglava, Prisankovo okno, Ajdovska devojčica, Vršič, Tromeda, Karavanke i drugi, su prirodni resursi kao vidikovci koji privlače posetioce i daju doprinos promociji zdravog načina življenja.

Kulturno-istorijska komparativna prednost destinacije se ogleda kroz muzeje, crkve i kapelice, istorijske spomenike i seoska domaćinstva i kuće zanimljive alpske arhitekture, koja podseća na Austriju. Muzeji su napravljeni id postojećih objekata koji su delom u funkciji: Planinarski muzej Slovenije, Liznjekovo i Pocerovo domaćinstvo, Kajžnkova kuća i Nordijski centar Planica i sve se nalazi u savršenom sladu sa prirodom. Stanovništvo turističke destinacije Kranjska Gora je poznato po nazivu Gornjesavci, a i po pobožnosti, tako da postoje brojni verski sakralni objekti, među kojima us najpoznatiji: Ruska kapelica, crkve Sv. Klementa, Sv. Duha, Sv. Andrije, Uznesenja Device Marije, Sv. Tome i Finžgoreva kapelica. Postoji mnoštvo istorijskih spomenika i svi su podjednako zanimljiva svojom istorijom i vredni pomena i posete: spomenik Jakobu Aljažu i njegova kula na vrhu Triglava koja je sveti symbol cele Slovenije, Psnakova pilana i mlin, Rateški ili Celovski rukopis, Kekec i Josip Vandot, Žoki (obuća za zimu), ugljare, narodna nošnja, Park mira u Kranjskoj Gori, Trg olimpijaca, Triglavske bajke i dr.

Komparativnoj prednosti destinacije u velikoj meri doprinosi kombinacija prirode i istorije, koja je ostavila tragove na njoj i stvara se mogućnost formiranja proizvoda koji bi bio koinkurentan na turističkom tržištu. Takvom kombinacijom izdvojilo se deset najznačajnijih atraktivnosti destinacije: Ajdovska devojčica, Vodopad Peričnik, Jezero Jasna, Martuljški vodopadi, Nordijski centar Planica, Ruska kapelica, Planinarski muzej Slovenije, Tromeda, Vršič i jezero Zelenci.

Klima je bitan faktor konkurentnosti turističke destinacije Kranjska Gora, kako zimi zbog snega i niskih temperature, tako i leti sa sunčanim danima i umereno toplim letima, tako da ima karakteristike umereno hladne klime.

Slika 35 Padavine na turističkoj destinaciji Kranjska Gora



Izvor: <https://da.climate-data.org/europa/slovenien/kranjska-gora/kranjska-gora-72321>

Destinacija ima značajnu količinu padavine tokom godine, a njen prosek je 1339mm, najsušniji mesec je januar, a najviše padavina ima mesec jun, a zatim avgust i jul, dok je i novembar sa na visini jula. Snežni pokrivač počinje da se formira već krajem oktobra u višim predelima, uz značajne dodatke tokom novembra meseca, ali padavine tokom januara budu najniže i rizik za zimsku skijašku sezonu. Količina padavina varira za 680mm između najsušnijeg januara (710mm) i juna (1390mm), a prosečna vrednost temperature je 7,2°C i razlika između prosečne najniže u januaru (-3,1°C) i najviše u julu (16,7°C) je 19,8°C. maksimalna temperature bude u julu sa 22,6°C, a najniža u januaru -6,8°C. Klimatske karakteristike doprinose da vegetacija bude bujna tokom meseci posle zime, a vodopadi zaleđeni i upotrebljeni kao svojevrsna atrakcija za penjanje.

Slika 36 Prosečne vrednosti temperature i padavina na turističkoj destinaciji Kranjska Gora

	januar	februar	mart	april	maj	jun	jul	avgust	septembar	oktobar	novembar	Decembar
Prosečna temperatura(°C)	-3.1	-1.3	2.5	6.6	11.1	14.8	16.7	16.4	13.2	8.3	2.7	-1.7
Najniža temperatura (°C)	-6.8	-5.8	-2.4	1.4	5.7	9.2	10.9	10.7	7.9	3.6	-0.7	-4.9
Najviša temperatura (°C)	0.7	3.3	7.5	11.8	16.5	20.4	22.6	22.1	18.6	13	6.1	1.5
Količina padavina (mm)	710	750	840	1170	1130	1390	1350	1370	1250	1200	1340	890

Izvor: <https://da.climate-data.org/europa/slovenien/kranjska-gora/kranjska-gora-72321>

Posmatrajući komparativnu prednost turističke destinacije Kranjska Gora koja se odnosi na gore pomenute resurse, njeno rukovodstvo ih je maksimalno iskoristilo pakovanje proizvoda koji se nude na turističkom tržištu Slovenije i još više inostranom. Razlika između komparativne i konkurentske prednosti je velika. Nesporno je da se destinacija prilagodila i osposobila da dugo efikasno i efektivno koristi pomenute resurse kako bi njima privlačila posetioce i povećavala broj dolazaka i noćenja, ali velika konkurencija su destinacije oko nje u Austriji i Italiji, sličnih resursa i u većem obimu. Konkurenciju ima i na teritoriji Slovenije, tako da postoji i borba za domaće turističko tržište. Tehnološka komponenta konkurentnosti koja se odnosi na ski instalacije nije na najvišem nivou, jer se skijalište nije skoro modernizovalo. Takvo stanje vremenom utiče na broj posetilaca tokom zime, dok takvo stanje nema većeg uticaja na letnju sezonu.

Alpsko selo je još jedna atrakcija koja doprinosi konkurentnosti destinacije, nalazi se pored crkve u Kranjskoj Gori i na tom prostoru se organizuju zabave posle skijanja do u noć. Selo je replika alpskih sela sa malim drvenim kućicama koje su pretvorene u prodavnice suvenira pa u snežnom ambijentu deluju nestvarno. Posebno je interesantno gostima iz inostranstva golicajući maštu koja vas vraća u prošlost.

Sezonska atraktivnost je ski opening koji se organizuje svake godine polovinom decembra i koji privuče prve organizovane goste željne zabave i prvog zvaničnog skijanja na otvaranju sezone. Organizacija i turističke agencije nude povoljne aranžmane, a cena ski pasa bude niža i do 50% od zvanične cene. Od velikog značaja je jedinstveno upravljanje destinacijom, a država Slovenija nema mnogo stimulativnih mera za razvoj ovog svog dela i jedina pomoć se vidi pri promocijama i aktivnostima koje se dešavaju u inostranstvu, preko Turističke Organizacije Slovenije²⁶⁶.

Alpsko selo je primer gde srodni i podržavajući sektori ili sekundarni sektori, doprinose atraktivnosti i konkurentnosti destinacije, konkretno preko trgovine koja

²⁶⁶ Izvor: Turizam Kranjska Gora, jun 2018.

dopunjuje ponudu. Trgovina je ključna za nabavku i snabdevanje kompletne destinacije, saobraćaj takođe, turističke agencije i lokalni proizvođači koji su uskladili svoju proizvodnju i preradu po standardima EU.

13.1.3 Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Kranjska Gora

Turistička destinacija Kranjska Gora pripada makro destinaciji Alpska Slovenija u Sloveniji i među svim destinacijama u njoj, jedina ima više dolazaka starnih nego domaćih turista i to tri puta veći, a i prihoda takođe. Ukupno dolazaka na regiji u 2017. godini je bilo 1.683.185, od toga domaćih 386.942, stranaca 1.296.243, a ukupno ostvarenih noćenja je bilo 4.036.400, domaći turisti su ostvarili 972.701, a strani 3.063.699. Broj dolazaka i noćenja stranih turista je u 2017. godini za 20% veći nego u 2016. godini. Destinacije u okviru makro destinacije Alpska Slovenija sa najviše dolazaka su: Bled sa 410.731, zatim na drugom mestu je Kranjska Gora sa 243.415 i Bohinj sa 191.873 dolazaka. Inače, cela makro regija po podacima iz 2017. godine raspolaže sa ukupno 52.032 ležaja, od toga na hotele se odnosi 15.292, kampovi imaju 11.558 i ostalo 25.182²⁶⁷. Turistička destinacija Kranjska Gora je atraktivna tokom cele godine, zimi zbog snega i skijanja, a ostalim delovima godine svim vidovima sportova i uživanja u prirodi.

Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Kranjska Gora

Tabela 75 Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Kranjska Gora

PREDMET OCENE		OCENA	
		Pozitivna	Negativna
I Lokacija	1. Položaj	--Nalazi se na tromeđi Slovenije, Austrije i Italije --Blizina aerodroma Brnik kod Ljubljane --Blizina autoputa E61 --Geografski položaj je klimatski gledano dobar, zbog snega i sunčanih dana	--Nije ni na jednom tranzitnom pravcu
	2. Dostupnost	--Dobra povezanost sa celom državom --Postoji mogućnost dolaska i sa železnicom --Cene međugradskog prevoza su povoljne --Prilazi postoje sa više strana --Dobra veza sa, dobra veza sa Italijom i Austrijom	--Redovan autobuski prevoz ne postoji u zimskim mesecima van Kranjske Gore --Aerodrom u Portorožu još uvek nije od velikog značaja za za destinaciju
	3. Parking	--Uređena i ograđena mesta za parkiranje --Pojedini objekti poseduju sopstvene podzemne garaže --Opština Kranjska Gora je uredila mesto za parkiranje turističkih autobusa	--Ne postoji besplatan parking za posetioce destinacije --Nedovoljno garaža --Manjak javnih parking mesta
	4. Prilazni putni pravci	--Postoje prilazi destinaciji iz Italije, Austrije, Soče i Ljubljane --Prilazi su dobro obeleženi --Svi putni pravci se dobro održavaju u	--Prilaz iz pravca Soče i Italije je pun serpentina

²⁶⁷Izvor: <https://www.stat.si> - tsv turizem v stevilkah 2017

		zimskim mesecima i dobro su obeležene ivice puta kada je magla i veliki sneg --Na graničnom prelazu iz Hrvatske postoji pasoška kontrola, a na ulazima iz Austrije i Italije ne postoji	
II Izlazna logistika	1. Saradnja sa putničkim agencijama i organizatorima putovanja	--Dobra saradnja svih privrednih subjekata destinacije sa agencijama koje vrše prodaju proizvoda i usluga --Najbolju saradnju sa turoperatorima ima Turizam Kranjske Gore --Ponuda kompletne destinacije je verna promociji i reklamiranju proizvoda i usklađena sa STO --Saradnja se sve više ostvaruje putem interneta, što smanjuje troškove putovanja i društvenih mreža --Postoji o okviru organizacije Turizam Kranjska Gora centralni rezervacioni sistem	--Kod rezervacija se ne ostvaruje direktan kontakta sa klijentom
	2. Kvalitet i savremena tehnologija u procesu rada	--Hoteli su uveli kvalitetne i licencirane programe u poslovanje --Ugrađena je savremena oprema u svim sektorima hotela koja je na usluzi gostu --Skijalište posluje preko programa Ski-data i brzom i modernom kontrolom karata --Ostavruju se pozitivni efekti kod posetilaca, posebno iz inostranstva, što doprinosi boljoj poseti i potrošnji iz godine u godinu	--Mnogo statističkih podataka koje daju programi, što ponekada stvori nerealnu sliku poslovanja i problema --Visoki troškovi implementacije, obuke osoblja i održavanja programa --Održavanje je upućeno na licencirane firme, mahom iz EU, tako da osoblje u objektu ne može da obavlja poslove servisa i popravki
III Upravljanje kvalitetom	1. Sistem kontrole proizvodnje hrane- HACCP	--Garancija proizvodnje zdravstveno-ispravnog proizvoda usklađeno sa standardima EU --Bolja konkurentnost na tržištu --Sticanje poverenja kupca, posebno kod stranaca --Društvena korist – uticanje na dobavljače i proizvođače koji moraju da ispoštuju HACCP standard	--Visoki troškovi imlementacije i redovne sertifikacije --Ne postoji HALAL standard --Usklađivanje standard domaćih proizvoda sa standardima EU, gde dolazi do gubitka autentičnosti
	2. Interni standardi	--Svaki objekat za sebe je razvio interne procedure koje se poštuju i koje se usklađuju sa procedurama destinacije --Daju doprinos kvalitetnijoj ponudi i usluzi i na osnovu njih se stvara prepoznatljiv brend destinacije	--Strogi standardi deluju u startu odbijajuće kod zaposlenih, a i obaveza prekvalifikacije
	3. Eksterni standardi	--Kategorisani objekti na destinaciji zadovoljavaju propisane standarde za kategorije --Svi privredni subjekti poštuju sve zakone donešene od strane države koji su obavezno usklađeni sa standardima EU	--Njihova implementacija je često skuplja nego što je slučaj sa domaćim standardima

IV Tehničko održavanje	1. Kontinuiranost održavanja hotela i opreme skijališta	--Redovno održavanje objekata i instalacija koje su u funkciji gosta --Praćenje savremenih dostignuća --Modernizovanje opreme sekundarnih sektora	--Kontinuirano praćenje trendova povlači troškove u poslovanju i manji ih teško prate --Stvara vidljivu razliku između velikih i malih privrednih subjekata kao i kod drugih destinacija
	2. Saradnja sa eksternim firmama	--Omogućava tehničku podršku 24h --Ušteda troškova i broja stalno zaposlenih --Smanjenje rizika od povreda	--Saradnja se odnosi na precizno dogovorene poslove, a sopstvena tehnička služba bi odradila i neke usputne i neplanirane
	3. Kvalitet opreme	--Vođenje brige o kompletnoj dokumentaciji i garancijama opreme u hotelu, kao i procesima rada --Pažljivo biranje kupovine nove opreme	--Skupi rezervni delovi i propisani standardi koji se moraju implementirati
V Marketing i prodaja	1. Kanali prodaje	--On-line brzo i efikasno --E-mail marketing koji štedi troškove promocije i vremena koje se posvećuje klijentu --Motivacija gosta kroz besplatno učlanjenje u najveći program lojalnosti --Subagentura i agencije --Slanje ponude ma mail adrese klijentima	--Davanje akcenta na prodaju van zimskih aranžmana u odnosu na ski ponudu --On-line prodaja stvara barijeru između posetilaca i davaoca usluga
	2. Politika cena	--Uskladena sa kategorijom, imidžom i ponudom objekta --Uskladena sa ciljnim segmentom kome je namenjena --Formiranje povoljnijih cena za grupe, seminare, korporacije	--Poremećene cenovne vrednosti u međusezonama kada su velikim delom seminari i veliki ponude cene manjih firmi ili objekata niže kategorije
	3. Ciljni segment	--Izražena sezonalnost u ponudi – zimi skijaši, leti avanturisti, proleće i jesen kompanije (seminari i tim bildinzi)	--Prilagodljivost ponude proizvoda i usluga ciljnom tržištu, izraženo nejedinstvo svih činilaca destinacije
	4. Ponuda	--Kvalitetan smeštaj po objkretima i kvalitetna ponuda skijališta --Cena prati kvalitet --Raznovrsnost sadržaja u ponudi	--Nepostojanje objekata sa velikim brojem ležajeva koji bi mogli da smeste veće organizovane grupe 500+ --Blaža ocena kategorije u odnosu na hotele turističke destinacije Kopaonik
VI Usluge sadržaji	1. Smeštajni kapaciteti	--Moderno opremljene i funkcionalne sobe --Besprekorna kontrola higijene u sobama --Mogućnost spajanja soba --Sobe za osobe sa posebnim potrebama --Pušačke i nepušačke sobe	--Male sobe su nekomforne i javlja se nedostatak prostora u zimskoj sezoni --Nepostojanje pametnih soba --Nestandardne sobe u privatnom apartmanskom smeštaju
	2. Konferencijski sadržaji	--Organizovanja različitih konferencija u dobro opremljenim kongresnim salama --Sale su multifunkcionalne – postoji mogućnost organizovanja rada po sekcijama	--Nemaju svi objekti kongresne sale --Postojeće sale nisu istih standarda --Sale budu dovoljne za prijem maksimalnog broja učesnika u bioskopskoj postavci --Mali broj objekata se bavi i kongresnim turizmom

	3. Ostale usluge	--Podrazumeva se besplatno korišćenje fitness i spa centra --Bankomat, menjačnica --Rum servis, recepcija, igraonica, ski vrtić u toku zime, igre na snegu	
VII Organizaciona struktura	1. Poslovne jedinice	--Adekvatna podela organizacije na sektora --Sprovođenje i poštovanje zakona o radu	--Postojanje neprofitabilnih sektora --Zastarele procedure rada kod pojedinih subjekata i centralizovano upravljanje
	2. Menadžment	--Adekvatna podela rada --Jedinstvo u donošenju odluka u sektorima --Uskostručno osposobljen sa visokom kvalifikacijom --Postojanje DMO	--Podizanje na viši nivo obrazovanja menadžmenta u manjim objektima --Menadžeri srednjeg nivoa često nisu adekvatne kvalifikacije i potrebne stručne spreme
VIII Sektor ljudskih resursa i pravnih poslova	1. Obuka	--Obuke organizovane u okviru sopstvenih organizacija i po sopstvenim potrebama --Kontinuirana obuka na svim nivoima --Učenje stranih jezika	--Nedovoljno obučeno osoblje koje radi preko sezona i nedostatak domaće radne snage --Manji subjekti ne sprovode obuku zbog nedostatka sredstava
	2. Motivacija	--Organizovanje neformalnih okupljanja i druženja zaposlenih --Postojanje toplog obroka --Redovna isplata zarada --Vođenje računa o problemima zaposlenih --Obezbeđivanje smeštaja za zaposlene --Osiguravanje zaposlenih u vremenu od polaska do povratka sa posla --Poštovanje zakona o radu i random vremenu	--Svi subjekti na destinaciji ne obezbeđuju smeštaj za zaposlene --Svi privredni subjekti ne šalju svoje zaposlene organizovano na odmore i druženja sa kolegama van destinacije --Niko nije povezan sa objektima van destinacije da bi se razmenila iskustva
	3. Rekrutovanje i selekcija	--Veliki broj zainteresovanih za rad na destinaciji, kako u zimskim mesecima, tako i u letnjim, što omogućava kvalitetniji izbor --Uzimanje učenika i studenata na praksu kroz dualno obrazovanje, što otvara mogućnost pripreme kadrova za budućnost i njihovo zaposlenje --Kvalitetne i tačne preporuke na nivou destinacije između privrednih subjekata koje su profesionalno napisane	--Radna snaga se sama nudi tražeći posao --U nedostatku radne snage prima se i nekvalifikovano osoblje pa se vrši obuka preko kurseva i edukacija koje koštaju
	11. Poštovanje internih standarda	--Donešena i usvojena pravila i procedure važe za sve zaposlene, što doprinosi ugledu same firme i podrazumeva se njihovo sprovođenje	--Interni standardi su prilagođeni standardima EU
VIII Skijalište	1. Pozicija	--Nalazi se na najvišjem delu planine i na kojem se najduže zadržava snežni pokrivač --Dobra saobraćajna povezanost skijališta i emitivnih centara --Kvalitetan alpski sneg kojim edugo zadržava --Nalazi se na tromeđi sa Italijom i Austrijom	--Jedini siguran prilaz je od strane Jesenica --Deo skijališta je pod udarom jakog vetra, tako da se grade vetroustave da ne bi oduvao sneg sa staza

	2. Kvalitet žičara i staza	--Kompletan sistem ski instalacija je dovoljnog kapaciteta --Staze su uređene po svetskim standardima --Postoje FIS staze za međunarodna takmičenja --Skakaonica --Kvalitetna oprema za uređenje ski staza	--Otežano održavanje ski staza na delovima gde duva jak vetar --Zbog česte organizacije takmičenja neke staze su zatvorene, što smanjuje broj staza koje su otvorene za skijanje
	3. Letnji sadržaji	--Značajna ulaganja u letnje aktivnosti od strane organizacije Turizam Kranjska Gora --Aktivno učešće po sajmovima zarad promocije letnjih sadržaja --Veoma dobra ponuda tokom leta uz raznovrsne atraktivnosti	--Ne postoji stimulacija domaćeg stanovništva od strane države preko vaučera da bi se povećao broj poseta destinaciji
IX Sekor nabavke	1. Selekcija dobavljača	--Kriterijumi koji se sprovedu pri odabiru dobavljača su kvalitet i cena --Brzina odabira dobavljača	--Uticaji na odabir dobavljača iz EU --Vežanje za dobavljača koji je isporučio opremu za rad, a to su mahom iz EU
	2. Kontrola zaliha	--Svakodnevna kontrola kroz instalirane programe --Smanjenje troškova --Praćenje rokova, atesta, rokova garancija	--Skupi programi za magacinsko poslovanje, dobijanje licenci i održavanje --Pravljenje zaliha u zimskim mesecima zbog reducirane nabavke kada su loše vremenske prilike ili zbog daljine dobavljača
	3. Evidencija dokumentacije	--Pregledno praćenje dokumentacije nabavljene robe --Arhiviranje --Zaduženje i razduženje	--Roba na nivou meseca ima prosečnu nabavnu cenu i stvara pogrešnu sliku u poslovanju
	4. Kontrola robe pri prijemu	--Vodi se računa o svakoj stavci koja se odnosi na prijem robe, a koja je navedena u HACCP sistemu --Pravilno popunjena dokumentacija koja prati robu od dobavljača do kupca --Praćenje deklaracija i dokumentacije koja prati robu	

Izvor: Procena autora

Lokacija je ocenjena sa ocenom četiri iz razloga što se destinacija nalazi na tromeđi Austrije i Italije, a deo koji se graniči sa ove dve države je tokom zime nepristupačan i ne postoje veći emitivni centri u blizini, tako da se najveći deo komunikacije odvija sa autoputa iz pravca Jesenica. Kongresni turizam je sa ocenom dva iz razloga zato što ovaj vid turizma ne zauzima značajnije mesto u razvoju destinacije, pa zato i ne postoje u većem broju infrastruktura koja prati događaje ovakve vrste. Rezervacioni sistemi su sa najvećom ocenom i to sa punim pravom zbog jedinstva privrednih subjekata turističke destinacije zahvaljujući organizaciji Turizam Kranjska Gora. Istom ocenom četiri je ocenjeno skijalište – vučne instalacije i ski staze. Vučne instalacije su dobile pomenutu ocenu iz razloga što su kapacitetno zadovoljavajuće, ali nisu najmodernije, a ski staze zbog svoje dužine i čestih problema sa količinom i dužinom zadržavanja snega na njima usled klimatskih promena. Interni standardi su sa ocenom četiri iz razloga što su izmešani sa standardima EU, pa se stiče utisak nižeg kvaliteta usluge. Eksterni standardi, HACCP, marketing i ponuda su opravdanovisoko ocenjeni i zaslužna je destinacijska organizacija koja objedinjuje sve funkcije na njoj. Sadržaji su sa ocenom četiri iz razloga što se ponuda iz godine u godinu bitno ne menja i postaje

pomalo stereotipna, pa može da bude razlog veće posete stranih gostiju u odnosu na domaće i većim delom su to novi gosti, a manjim delom “stari – gosti povratnici”. O zaposlenima se brine kako poštovanjem zakonskih propisa koji su regulisali obaveze poslodavaca, tako i dodatnim satisfakcijama koje dobijaju u vidu novčane naknade i zajedničkim izletima i okupljanjima u okviru kolektiva. Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala je usko vezan za kvalitet usluge i gostoljubivost pa je svo troje ocenjeno sa ocenom četiri. Mešavina slovenske ljubaznosti i gostoprimstva sa zapadnjačkim hladnim profesionalizmom stvara „prividnu“ ljubaznost sa dozom distanciranosti, koja savršeno odgovara posetiocima iz evropskih destinacija. Nabavka je na zavidnom nivou, jer je veliki broj kvalitetnih i pouzdanih dobavljača blizu destinacije sa kvalitetnom i tačnom ponudom. Nivo satisfakcije posetioca je ocenjena sa ocenom četiri jer gosti povratnici nisu česti, a i dužina boravka nije velika – prosek je 3,5 dana na nivou godine. Deo koji se odnosi na očuvanje prirode je ocenjen sa ocenom pet, jer iako ne postoji nacionalni park, gde se podrazumeva obavezna zaštita i očuvanje prirode, briga je vidljiva i svuda su netaknuti predeli. Takav odnos prema životnoj sredini liči kao da je genetski usađen kod domaćeg stanovništva i predeli se stapaju sa celinom Alpa koji se prostiru prema Austriji i Italiji.

Tabela 76 Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacijeturističke destinacije Kranjska Gora

Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije turističke destinacije Kranjska Gora	ocena	ocena	ocena	ocena	ocena
	1	2	3	4	5
Lokacija					
Razvijenost kongresnog turizma na destinaciji					
Rezervacioni sistemi					
Skijalište – vučne instalacije					
Skijalište – ski staze					
Interni standardi					
Eksterni standardi					
HACCP sistem					
Tehničko održavanje					
Direktni marketing					
Marketing odnosi					
Kvalitet i kvantitet ponude					
Sadržaji					
Menadžment					
Nacionalni park – očuvana priroda					
Kvantitet i kvalitet smeštajne ponude					
Obuka zaposlenih					
Motivacija zaposlenih					
Nivo satisfakcije posetioca					
Higijena i čistoća objekta					
Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala					
Kvalitet usluge					
Komunikacija između privrednih subjekata destinacije					
Gostoljubivost					
Komunikacija sa spoljnim firmama					
Nabavka					

Izvor: Procena autora

14 Prosečne ocene turističkih destinacija Kopaonik, Borovec, Jahorina i Kranjska Gora

Tabela 77 Ključni faktori uspeha i ocene postojeće situacije turističkih destinacija Kopaonik, Borovec, Jahorina i Kranjska Gora

Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije turističkih destinacija	Kopaonik	Borovec	Jahorina	Kranjska Gora
Lokacija	5	5	5	4
Razvijenost kongresnog turizma na destinaciji	5	3	2	2
Rezervacioni sistemi	4	5	3	5
Skijalište – vučne instalacije	5	5	5	4
Skijalište – ski staze	5	5	5	4
Interni standardi	5	4	4	4
Eksterni standardi	4	5	4	5
HACCP sistem	4	5	4	5
Tehničko održavanje	5	5	5	5
Direktni marketing	5	5	5	5
Marketing odnosi	5	5	5	5
Kvalitet i kvantitet ponude	5	5	5	5
Sadržaji	5	5	4	4
Menadžment	4	3	3	4
Nacionalni park – očuvana priroda	3	5	4	5
Kvantitet i kvalitet smeštajne ponude	5	5	4	3
Obuka zaposlenih	4	5	3	4
Motivacija zaposlenih	3	3	4	4
Nivo satisfakcije posetioca	5	5	4	4
Higijena i čistoća objekta	5	5	5	5
Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala	4	3	4	4
Kvalitet usluge	4	4	4	4
Komunikacija između privrednih subjekata destinacije	3	4	4	3
Gostoljubivost	5	5	5	4
Komunikacija sa spoljnim firmama	5	4	4	3
Nabavka	5	5	5	4
SREDNJA OCENA	4.50	4.54	4.19	4.15

Izvor: Procena autora

Analizirajući tabelu 77, koja pokazuje uporedni pregled ključnih faktora uspeha sa ocenama postojećeg stanja, **lokacije** su prve ocenjene i jedino turistička destinacija Kranjska Gora nije dobila maksimalnu ocenu. Nalazi se u delu Slovenije koji obuhvata južni deo Alpa, a ulaskom u destinaciju dalje putevi prema Italiji i Austriji tokom zimskih meseci su teže prohodni. Još jedan od razloga je blizina ski centara u pomenutim susednim zemljama koji su mnogo konkurentniji po modernijim i brojnijim ski instalacijama, dužim i brojnijim ski stazama. Takva lokacija traži više napora u marketinškom radu da bi se privukli posetioci iz inostranstva, a u velikoj meri se koristi zlatno doba destinacije iz vremena bivše Jugoslavije. **Kongresni turizam** je najbolje razvijen na turističkoj destinaciji Kopaonik i ocenjen sa ocenom pet iz razloga što postoji dovoljan broj kongresnih sala za održavanje seminara i susreta takve vrste. U objektima koji se bave kongresnim turizmom, mogu se smestiti učesnici po kapacitetu sala. Istina je da seminara sa 300 i više učesnika tokom godine ima veoma malo, pa samim tim i potreba za većim brojem sedišta u salama i ne postoji. Po većem broju učesnika, oko 1.000, ističu se “Kopaonička škola prirodnog prava”, koja se održava u decembru i forum ekonomista, poznatiji kao “Srpski Davos” u martu mesecu. Kranjska Gora i Borovec imaju najbolje ocenjene **rezervacione sisteme** iz

razloga što postoji jedinstveno telo koje vrši kompletnu promociju i preko kojega idu sve marketinške aktivnosti. Jedinstveni rezervacioni sistem doprinosi kreiranju destinacijskog proizvoda i prepoznatljivom logu destinacije, što je čini vidljivom širom svetskog turističkog tržišta. Turistička destinacija Kopaonik sa te strane ima svojevrsan hendikep, jer ne postoji destinacijska organizacija koja bi objedinila sve aktivnosti na njoj i koja bi doprinela jedinstvu u svakom pogledu na njoj. **Vučne instalacije** na skijalištima svih destinacija su ocenjene sa maksimalnom ocenom, osim na Kranjskoj Gori jer nisu najmodernije, a **ski staze** jedino na destinacija Kranjska Gora ima ocenu četiri iz razloga što je najkraće zadržavanje snega od svih destinacija na njoj. Bude pojave leda na stazama na destinaciji Borovec, tako da one budu tvrde i opasne, ali dužina zadržavanja i količina snežnog pokrivača to anulira. **Interni standardi** su najviše ocenjeni na turističkoj destinaciji Kopaonik u odnosu na druge destinacije, zahvaljujući zlatnom periodu razvoja TC Kopaonik, kada je nosioc razvoja bio Geneks i doneo moderno doba na nju. Tadašnji uspostavljeni interni standardi su danas temelji kvalitetne usluge i proizvoda koji se kreiraju. Kod ostalih uporednih destinacija interni standardi su ocenjeni sa manjim ocenama iz razloga što nisu uspeli da očuvaju svoje, već su morali da ih usklade sa standardima Evropske Unije – Borovec i Kranjska Gora, a Jahorina ih nije očuvala zbog rata koji se vodio na teritoriji Bosne i Hercegovine. Najbolji **eksterni standardi** su na destinacijama Borovec i Kranjska Gora jer su to standardi Evropske Unije. Kopaonik i Jahorina imaju ocenu manje zato što se prema novom kao po nekom pravilu stvara “klima nepoverenja” i averzija prema svemu sto dolazi sa strane. **HACCP standardi** se sprovode u punoj meri na destinacijama Borovec i Kranjska Gora jer su obaveza u EU i kontrole sprovođenja su mnogo strožije, dok je pomenuto zastupljeno i kod destinacija Kopaonik i Jahorina, ali u laganijem smislu zbog blažih kontrola implementiranog. **Tehničko održavanje** je na svim destinacijama ocenjeno sa maksimalnom ocenom, jer su na svima zastupljeni referentni proizvođači opreme i ovlašćeni licencirani servisi za održavanje iste, a tako je i sa proizvođačima i distributerima namirnica široke potrošnje. Iako je **direktni marketing** svojstven malim i srednjim preduzećima sa ograničenim budžetima, sve četiri turističke destinacije su ga maksimalno iskoristile i došle direktno do potencijalnih posetilaca. **Marketing odnosi** su takođe kod svih destinacija ocenjeni sa najvećom ocenomjer, ostvaruju uspešnu saradnju sa okruženjem, bilo u svojoj zemlji ili van nje, usmeravanjem pažnje prema istraživanju potreba potrošača čime se povećava prodaja destinacijskih proizvoda. Takvom dvosmernom komunikacijom slušaju se potrebe kupaca proizvoda i povećava se profit kod svih subjekata turističke destinacije, a najbolji primer je turistička destinacija Jahorina gde je po podacima menadžmenta OC “Jahorina” za samo pedeset dana rada u zimskoj 2018/2019. godini premašen rezultat cele zimske sezone 2017/2018. **Kvalitet i kvantitet ponude** u svim destinacijama je na visokom nivou i svaka ponaosob ima svoju celogodišnju jedinstvenu ponudu, tako da su jedna drugoj konkurentne. Najveću ocenu su dobili **sadržaji** na turističkim destinacijama Kopaonik i Kranjska Gora, dok je **menadžmentsa** ocenom četiri najbolje ocenjen na destinacijama Kranjska Gora i Kopaonik. Ostale destinacije su ocenjene sa ocenom niže zbog nedostatka kvalitetnog i kvalifikovanog kadra, koji mahom odlazi nadruge destinacije ili u inostranstvo. Najveću ocenu koja se odnosi na **Nacionalni park – očuvana priroda** su dobile turističke destinacije Borovec i Kranjska Gora. Iako njeno područje Kranjske Gotre nijenacionalni park, priroda je očuvana na zavidnom nivou i pravi je park prirode, a tome je zaslužno stanovništvo koje ima zdrav odnos prema životnoj sredini. Prirodni ambijent se nastavlja na predele Austrije, tako da se ne primećuje razlika pri ulasku u tu graničnu zemlju i dolaze do izražaja u mesecima posle snega. **Kvantitet i kvalitet**

smeštajne ponude je najbolje ocenjen na destinacijama Kopaonik i Borovec, mada Borovec stagnira u izgradnji novih kapaciteta, dok je na Kopaoniku prava ekspanzija izgradnje objekata za smeštaj i ishranu većinom kategorije četiri zvezdice. Najbolja **obuka zaposlenih** se sprovodi na destinaciji Borovec, po standardima EU i omogućenom stručnom usavršavanju u okviru zajednice sa sertifikatima i diplomama koje važe u zemljama koje su njene članice. Najbolje su **motivisani zaposleni** na turističkoim destinacijama Kranjska Gora i Jahorina, uz stalnu brigu o njima i strogo poštovanje zakona o radu koji je u njihovom interesu. Jahorina je ocenjena sa istom ocenom kao Kranjska Gora iz razloga što je izražena briga o zaposlenim licima koji su pred kraj radnog veka. **Najzadovoljniji** su posetioči na Kopaoniku i Borovecu, a **higijena i čistoća objekata** je na svim destinacijama maksimalno ocenjena. **Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala**, nijedna od njih nije dobila maksimalnu ocenu, a razlog je nedostatak kvalitetnog i školovanog kadra za zanimanja koja su potrebna u turističkoj privredi, pa se zato pribegava raznim stručnim edukacijama i prekvalifikacijama za potrebna zanimanja. **Komunikacija između privrednih subjekata destinacije** je najbolja kod destinacija Borovec i Jahorina, a veliki doprinos daje njihovo jedinstvo i organizovanost pri raznim akcijama koje se sprovode u vidu tanznih manifestacija. **Gostoljubivost** na turističkoj destinaciji Kranjska Gora je ocenjena sa ocenom četiri, a na ostalim destinacijama koje se spominju u radu sa ocenom pet, ne iz razloga da je osoblje neljubazno, već što u ostale tri destinacije se oseća “južnjačka toplina”. Razlog takve razlike nije, opet se napominke, vidljiva neljubaznost, već nespojivost sa drugim destinacijama, jer generalno u Sloveniji se nailazi na “profesionalnu ljubaznost”, a ne na prijatan tradicionalni domaćinski odnos prema gostu.

Iz vodeći prosečnu ocenu, najveću je dobila turistička destinacija Borovec 4.54, zatim Kopaonik 4.50, pa Jahorina 4.19 i Kranjska Gora 4.15.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Turistička destinacija Kopaonik je već nekoliko decenija lider u turističkom razvoju planinskih destinacija Srbije, najpoznatija planinska destinacija i najpopularnije skijalište u Srbiji. Postojeći prirodni i antropogeni resursi na Kopaoniku daju mogućnost za razvoj celogodišnje diversifikovane ponude turističkih proizvoda. Zbog međunarodnih sankcija koje su bile uvedene Srbiji i Kopaonik je osetio posledice pa se nije razvijao u skladu sa globalnim trendovima, što se odrazilo na konkurentnost na međunarodnom turističkom tržištu. S'obzirom da je Kopaonik prepoznat kao područje izuzetno povoljnih prirodnih karakteristika za razvoj turizma, uz povoljne klimatske karakteristike, konfiguraciju terena i svojom nadmorskom visinom, ima sve preduslove za razvoj kvalitetnog proizvoda skijanja i alternativnih zimskih proizvoda. Počeci Kopaonika datiraju od 1935. godine, sa pojavom prvih zaljubljenika u skijanje koji su dolazili vozom do Rudnice, a zatim volujskom zapregom i konjima uz pomoć meštana sela Lisina i Šipačina do Ravnog Kopaonika. Interesovanje je pokazala vojska koja gradi prvu žičaru 1961. godine marke Poma, a prekretnica u razvoju nastaje 1979. godine kada se dogodio zemljotres, pa se uključuje tadašnja vlada SR Srbije koja pokreće razvoj savremenog turističkog centra na ovoj planini, poverivši sve delatnosti i poslove razvoja "Generaleksportu". Od tada je Kopaonik usmeren na razvoj turizma kao vodeće privredne grane u regiji uz koju se razvijaju razne privredne delatnosti povezane sa njim. Rastom i modernizacijom turističkog centra, najviše je rasla poljoprivreda sa svim svojim granama. Sve zahtevniji i probirljiviji gosti doveli su do toga da su morali da se usvoje novi načini proizvodnje i nove vrste poljoprivrednih proizvoda. Kako poljoprivreda, tako i druge privredne delatnosti, našle su svoje mesto sa svim svojim inovacijama, a Kopaonik postaje u pravom smislu reči turistička destinacija. Osamdesetih godina prošlog veka doživljava svoj procvat izgradnjom modernog zimskog ski centra i sve do 2009. godine društvena svojina je bila neprikosnoven, da bi pomenute godine sprovedena prva privatizacija na destinaciji prodajom hotela koji su bili u sastavu nekadašnjeg Generaleksporta, a tog momenta ICG-a. Kasnije je krenula privatizacija većine drugih društvenih ugostiteljskih objekata. U samom startu sve privatizacije su mnogo obećavale i dale veliki doprinos razvoju turizma, sve do pre dve godine kada se defitivno sinonim Kopaonika i nešto što je bilo prepoznatljivo širom sveta – "Konaci Sunčani Vrhovi" rasparčali pojedinačnom prodajom apartmana i lokala koji su u sastavu naselja. Svi objekti koji su privatizovani, gabaritno su povećani doživljavanjem i prodajom smeštajnih jedinica, tako da se stvorio nov tip objekta koji trenutno pravilnik o kategorizaciji i razvrstavanju objekata ne poznaje. Mali je broj pravih hotela koji su po pomenutom pravilniku jedinstvena celina, a da nemaju pored glavnog vlasnika još nekoliko vlasnika pojedinih delova. Interes za stvaranjem kapitala i brzim povraćajem uloženog je stvorilo takve probleme, a opet koji ne doprinose podizanju nivoa usluge na viši nivo, tako da ni turistička inspekcije ne može da pomogne, a sve teže i da uvede reda u ovoj delatnosti.

Problem postoji i u saradnji Nacionalnog Parka Kopaonik i nosioca razvoja turizma na destinaciji, a u budućnosti će tobiti još više izraženo i za sada će pobednik biti turizam gledano iz ugla izgradnje objekata koji će sve više ugrožavati prostor Nacionalnog parka. Najugroženiji je deo na potezu od hotela Putnik pa do Pajinog Presla, odnosno deo gde su skoncentrisani objekti za smeštaj i usluživanje hrane i pića. Treći bitan subjekat turističke destinacije je JP "Skijališta Srbije" koje sa pravom nosi epitet

modernog ski centra, ali je neminovna delimična degradacija prirode zbog izgradnje ski staza i instalacija. Sada je, ne može se reći najbitniji činilac na destinaciji zbog uzročnopsledične veze sa hotelima, ali veoma bitan. Sve staze su pokrivene sistemima za veštačko osnežavanje koje crpe vodu iz nekoliko veštačkih akumulacija, a tri staze su pripremljene sa osvetljenjem za noćno skijanje. Takođe, brojni su letnji sadržaji koji su na raspolaganju gostima: zip line, tubing, bob na šinama, tricikli, montbike, avantura park i još mnogo drugih, koji daju doprinos većoj popunjenosti objekata i poseti destinaciji. U mesecima posle zimske sezone: april, maj i jun i u mesecima posle letnje sezone: septembar, oktobar i novembar, pridaje se značaj razvoju kongresnog turizma. Prva kongresna sala na destinaciji je bila u Konacima i ona je zajedno sa pojedinim lokalima prodana od strane MK MR-a i izgubila je svoju funkciju, tako da trenutno postoje sale u hotelima “Grand”, “Putnik” i “Kraljevi Čardaci”, a poslednje spomenuti objekat ima jedini mogućnost da smesti na jednom mestu više od hiljadu učesnika. Kongresni turizam daje svoj doprinos vanpansionskoj potrošnji i najboljoj preporuci za individualnu posetu, ali istovremeno statistički posmatrano smanjuje prosečnu godišnju dužinu boravka gostiju na destinaciji.

Jedna od prognoza je da lokalna samouprava neće imati snage i stručnih kadrova da sprovede svoj deo obaveza, a tiče se infrastrukture, povraćaja sredstava koja se ubiraju na Kopaoniku, tako da će hoteli i skijalište morati mnogo toga rešavati sami kao i do sada. Izgradnjom gondola iz Jošaničke Banje, Vikend naselja i Brzeća, težište će se spustiti niže prema podnožju planine i Vikend naselju gde je u planu izgradnja sportskog centra sa fudbalskim terenima, kojih nije bilo na Kopaoniku, jer nadmorska visina Kopaonika ne utiče povoljno na njihove pripreme. Dovođenje izgradnje započetih hotela i privlačenje stranih investitora za izgradnju novih još modernijih, u budućnosti će se uspostaviti još viši standardi u hotelskoj industriji. Sve pomenuto, mora da prati permanentno ulaganje u kadrove i to posebno u ljude koji su sa teritorije turističke destinacije, a i u prateće delatnosti koje su sekundarne i u službi turizma. Još uvek nije dovoljno iskorišćen komparativna prednost postojanja turističke destinacije na prostoru Nacionalnog parka uz sve mogućnosti koje pruža.

Analizirajući anketu sprovedenu među posetiocima turističke destinacije Kopaonik, u kojoj je učešće uzelo najviše starosne dobi 19-39 godina života, muške populacije. Nivo obrazovanja je visok i većina anketiranih je po radnom statusu zaposlena. Zanimljivi su odgovori u delu koji je glavni motiv dolaska na destinaciju i sa ocenom pet su zabava i skijanje, zatim slede sa četvorkom prirodne lepote, preporuka i razne akcije u toku sezone. Sa trojkom su jedinstveni odmor i povoljne cene. Glavni resurs destinacije je sneg koji je uslov da zimske sezone budu uspešne, a skijanje kvalitetno i ujedno je preduslov za očuvanje brojnih biljnih vrsta i pojedinih reliktnih – runolist i kaćunak, koje se održavaju zahvaljujući što ranijem početku i što dužem trajanju zime. Kvalitetan sneg tokom zimskih meseci je garant dobro pripremljenih i kvalitetnih staza, koje su opet takve preduslov kvalitetnom skijanju. Turistička destinacija je poznata po zabavnom životu i zabavama do u sitne sate, tako da po tome postaje poznata u okruženju, pa veliki broj turista dolazi zbog skijanja i provoda. Nekada, u vreme razvoja TC Kopaonik, primedbe su bile nedostatak glamura, što je bila jedna od konstatacija u reklamnom filmu koji je snimljen 1990. godine u režiji “Geneksa”, u kome su ovekovečena ta vremena. Na pitanje “Kako ste saznali za turističku destinaciju Kopaonik”, većina ispitanika je odgovorila da je već bila, zatim preko turističkih agencija i prijatelja. Dobar je pokazatelj da postoje “gosti povratnici”, što potvrđuje da postoji kvalitetan proizvod stvoren na destinaciji i da se ide sigurnim putem u budućnost. Agencije imaju velikog uticaja prilikom prodaje pomenutih proizvoda i njihovom promocijom, tako da se o destinaciji zna širom sveta što

doprinosi njenom rastu. Kopaonik je preuvođenja sankcija bivšoj Jugoslaviji bio na svetskoj turističkoj mapi, kako u katalogima, tako i u ponudi svetskih turoperatora – Thomsona i TUI-a, pa je njihovim uvođenjem oslonac bio na domaćim turistima sve do 2000. Godine, da bi posle toga počeo nov rast i prva privatizacija 2008. godine. Danas se turistička destinacija preporučuje od strane prijatelja, što je najjeftinija i najsigurnija preporuka i ujedno to je treći odgovor ispitanika na gore navedeno pitanje. Sajmovi takođe imaju veliku ulogu u njenoj promociji i pozicioniranju. Najveći broj odgovora na pitanje koliko su puta bili na destinaciji je bio – dva puta, pa tri puta. Još jedan pokazatelj da se ide u dobrom pravcu razvoja i da ima opravdanja dalje izgradnje novih objekata čime se šire smeštajni kapaciteti i sveukupna ugostiteljska ponuda. Ispitanici su sa – jako zadovoljan, ocenili: ljubaznost domaćina u smeštajnom objektu, ljubaznost meštana, čistoću i izgled u ugostiteljskim objektima i bezbednost. Tradicionalna srpska domaćinska dobrodošlica je prisutna i na Kopaoniku, a sa puno potvrde bezbednost je na najvišem nivou i bez ekcesa u toku udarnih meseci, a i tokom cele godine. Sa ocenom zadovoljan su ocenjeni: kvalitet ski staza i ski instalacija, celokupan izgled turističke destinacije Kopaoniki informisanje o turističkoj ponudi destinacije. Uređenost ski staza nikada ne može biti idealna i uvek će zavisiti od više faktora. Celokupan izgled destinacije je dobio možda ocenu više, a razlog zašto je ne zaslužuje, je sve veća izgradnja koja izlazi iz okvira plana i pretila da naruši prirodni planinski ambijent. Pored toga infrastruktura ne može da prati trenutno stanje, a tek vreme koje dolazi neće moći. Informacije o destinaciji su na zadovoljavajućem nivou, a manjkavost se ogleda u delu nejedinstvenog oglašavanja jer ne postoji jedinstveno telo koje bi vodilo taj deo na njoj. U pokušaju su aktivnosti turističke organizacije opštine Raška, ali je sve to nedovoljno. Na pitanje da li je potrebno izgraditi gondolu koja bi povezivala podnožje i ski centar svi ispitanici su odgovorili sa da. Osmdesetih godina prošlog veka je bilo u planu i projekti su bili urađeni za izgradnju tri gondola iz Jošaničke Banje, a deo smeštajnih kapaciteta bi bio u podnožju čime bi se zaštitio nacionalni park, ali od svega toga ništa nije urađeno. Takođe je planirano da se na mestu kopaoničkog sela Đorđevići od postojećih starih kuća obrazuje etno selo koje bi bilo ujedno i muzej na otvorenom, a meštanima su ponuđena sredstva za izgradnju novih kuća, čime bi se osigurao ostanak stanovništva u tom kraju. Na pitanje - kakav razvoj turizma je po Vama najbolji za turističku destinaciju Kopaonik, ponuđeni odgovori su bili:

1. Izgraditi još novih objekata ugostiteljskog tipa da bi se povećao broj turista,
2. Kontrolisani rast i sve u okviru održivog razvoja turizma,
3. Ne treba ništa menjati, trenutno stanje je u redu.

Najviše ispitanika se opredelilo za prvi odgovor, a jedan od razloga je nedostatak raestorana i barova čiji broj ne prati rast smeštajnih kapaciteta iz jednog razloga jer je lakša izgradnja i prodaja smeštajnih jedinica u odnosu na lokale, a samim tim i brži povraćaj uložnog. To je pojava koja u budućnosti neće doneti ništa dobro sa svoje strane jer će biti mnogo vlasnika koji će se teško organizovati oko zajedničkog kreiranja novih proizvoda i samim tim učestvovati u stvaranju jedinstvenog brenda destinacije. Najčešće se koristi putni pravac preko Brusa, iako zna da bude ponekada zavejan tokom zimske sezone, ali veći deo autoputa koji posetioci destinacije koriste prilikom putovanja, daje prednost pomenutom putu. Pre dve decenije glavni prilaz je bio preko Jošaničke Banje, a prvi putni pravac tridesetih i godina posle drugog svetskog rata je bio preko Rudnice. Anketirani gosti su odgovorili sa – zadovoljanna pitanja koja se odnose na obeleženost i održavanje putnih pravaca, a što se tiče kapaciteta ski staza rečeno je da treba izgraditi još novih da bi se povećao njihov

kapacitet, dok kapacitet ski instalacija zadovoljavai uređenost ski staza je dobra. Ocena odnosa cene i kvaliteta je dobila **konačnu ocenu pet**, što u mnogo čemu i zaslužuje.

Na osnovu dobijenih prosečnih ocena (tabela 82), ključnih faktora uspeha svake turističke destinacije i u skladu sa svim zaključcima u radu, nismo uspeli dokazati glavnu hipotezu rada, gde je turistička destinacija Kopaonik najbolja u regionu, međutim to ne znači da nije lider na pomenutom turističkom tržištu. Mnogo je drugih prednosti koje Kopaonik kao modernu turističku destinaciju postavlja na leadersko mesto, a one su sadržane u sekundarnim hipotezama, a najbitnije je jedinstvo svih privrednih subjekata na njoj.

- ✓ Svaki privredni subjekat na turističkoj destinaciji Kopaonik sa svojim lancem vrednosti doprinosi većem lancu aktivnosti i time stvara sistem vrednosti turističke destinacije Kopaonik.
- ✓ Partnerstvo privrednih subjekata turističke destinacije Kopaonik doprinosi većoj konkurentskoj prednosti iste i stvaranje novih i različitih aktivnosti koje će doprineti boljoj pozicioniranosti na regionalnom turističkom tržištu.

Kroz takvo jedinstvo i unapređenje lanca vrednosti svakog njenog subjekta, turistička destinacija Kopaonik dobija veću ocenu lanca vrednosti.

Ukratko, Kopaonik očekuje svetla budućnost uz permanentno ulaganje i brigu o gostima, gde bi prevladao osećaj da su svi dobrodošli, a ne samo da su ti koji ostavljaju novac. S'obzirom na složenost turizma kao delatnosti i kompleksnosti u vidu ponude, potrebno je uskladiti strategiju razvoja i politike razvoja od strane lokalne samouprave, gde treba izbeći razlike u viđenju razvoja destinacije u budućnosti. Takođe, izgradnja nove i unapređenje postojeće infrastrukture je imperativ, kako za lokalnu samoupravu, tako i za Republiku Srbiju.

LITERATURA

1. Bakić O., Marketing menadžment turističke destinacije, CID, Beograd, 2002.
2. Bakić O., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2007.
3. Bakić O., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
4. Bakić O., Marketing menadžment turističke destinacije, Univerzitet „Educons“, Sremska Kamenica 2009.
5. Banjanin M.K., *Naučnoistraživačka metodologija*, Dispublic, Beograd, 2006.
6. Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
7. Branković S., *Uvod u metodologiju, Kvalitativni metodi istraživanja društvenih pojava*, skripta, Beograd, 2007.
8. Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 2005.
9. Čačić K., *Poslovanje hotelskog preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
10. Časopis „Turistički Svet“ broj 81., April-Jun 2017.
11. Čerović S., *Menadžment u turizmu*, PMF, Čigoja štampa, Beograd, 2005.
12. Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Čugura print, Beograd, 2009.
13. Čerović S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
14. Cowell D., *The marketing of Services*, Heineman, LTD, London, 1987.
15. Cowell, D., *The marketing of Services*, Heinemann, LTD., London, 1987.
16. Đokić I. i ostali, *S planinom u novi vek*, Društvo prijatelja Kopaonika, Kopaonik 2002. Petrović. M.,
17. Dokumentacija hotela Grand, 2015.
18. Dokumentacija MK Group, Beograd 2015.
19. Dokumentacija MK Mountain Resorta, Kopaonik 2015.
20. Đurašević S., *Turistička putovanja, Savremeni koncept prodaje*, CID, 2008.
21. Farinet. A., Ploncher, A., *Customer Relationship Management*, 2002.
22. Goleman D., *Socijalna inteligencija, Geopoetika*, Beograd, 2012.
23. Goleman. D., Bojancis. R. i Maki. E., *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adizes, Novi Sad 2006.
24. Goran Stefanovic, *Strategijsko repozicioniranje MK Mountain resort-a na savremenom turističkom tržištu*, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
25. Harrington., H.Y.& Harrington., J.S., „High Performance Benchmarking: 20 steps to Success“, McGraw-Hill, 1996.
26. Horwath Consulting Zagreb, *Master plan za turističku destinaciju Kopaonik*, Zagreb, 2009.
27. Internet portal infoKOP.net.
28. Jobber. D. Fahy J., *Osnovi marketinga, Data status*, Beograd, 2006.
29. Jovičić D., *Menadžment turističkih destinacija*, Želnid, 2002.
30. *Jugoslovenska revija*, Kopaonik, 1991.
31. Kotler. F., Keller K.L., *Marketing menadžment, Data Status*, Beograd 2006.
32. Kotler. F., *Upravljanje marketingom, Informator*, Zagreb 1988.
33. Kotler. F., Vong. V., Sonders. Dž., Armstrong. G., *Principi marketinga, Mate d.o.o.* Zagreb, 2007.
34. Krstić. D., *Psihološki rečnik, Savremena Administracija*, Beograd 1996.
35. Lancaster. G., Massingham. L., *Menadžment u marketingu*, Beograd 1997.

36. Maksin M., Turizam i prostor, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
37. Marić R., Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, Turizam, Novi Sad, 1999.
38. Maričić. B., Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd 2005.
39. Mašić. B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
40. Milić V., Sociološki metod, Nolit, Beograd, 1978.
41. Milisavljević. M., Strategijski marketing, Ekonomski fakultet, Beograd 2006.
42. Miljević I.M., Skripta iz metodologije naučnog rada, Pale, 2007.
43. Morrison. A., Marketing and Managing Tourism Destinations, Reutledge 2013.
44. Morrison. A., Marketing and Managing Tourism Destinations, Reutledge 2013.
45. Nacionalni park Kopaonik, Dokumentaciona i stručna osnova za izradu programa zaštite i razvoja NP Kopaonika period 2001-2005., JP Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik 2001.
46. Nacionalni park Kopaonik, Izveštaj o realizaciji programa zaštite i razvoja NP Kopaonik za period 1996-2000., JP Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik 2000.
47. Nacionalni park Kopaonik, Program zaštite i razvoja NP Kopaonik 2000-2005., JP Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik 2001.
48. Nacionalni park Kopaonik, Program zaštite i razvoja NP Kopaonik 2005-2010., JP Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik 2005.
49. Nacionalni park Kopaonik, Program zaštite i razvoja NP Kopaonik za period 1996-2000., JP Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik 1996.
50. Nikolic S., Turizam u zaštićenim prirodnim dobrima Srbije, Zavod za zaštitu prirode Srbije, Beograd 2006.
51. Novčić R., Procena biodiverziteta Kopaonika, JP NP Kopaonik, Kopaonik 2008.
52. Ognjanov. G., Marketinške komunikacije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, Beograd 2014.
53. Plan detaljne regulacije za Kopaonik Suvo Rudište, Jun 2014.
54. Podaci Republičkog zavoda za statistiku, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016.-2025., Beograd, Decembar 2015. godine (podaci sa stanjem 31.08.2015. godine)
55. Podaci: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, sektor za turističke inspekcije i kategorizacije, januar 2019.
56. Podaci: Vlada Republike Srbije, republička agencija za prostorno planiranje: Prostorni plan republike Srbije 2010.-2020. godine, citirano
57. Podaci Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija, sektor za turističke inspekcije i kategorizacije, Maj 2015.
58. Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa&CenORT, Beograd, 2002.
59. Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd 2002.; Autor, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006.
60. Popesku. J., Jovanov. Z., Uloga instrumenata marketing miksa u pozicioniranju turističke destinacije, Turizam i hotelijerstvo, Beograd 2010. godina
61. Popesku. J., Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013.
62. Popesku. J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011.
63. Porter, M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990.
64. Privatizacioni ugovor između Agencije za privatizaciju, ICG-a i MK Group zaključen 26.12.2008. godine, pod brojem 1-2405/08-700/03
65. Privatizacioni ugovor, Republika Srbija, Agencija za privatizaciju, Beograd, Br. 1-2405/08-700/03, od 26.12.2008.

66. Prostorni plan područja posebne namene NP Kopaonik, Republička agencija za prostorno planiranje, Beograd 2005.
67. Pržulj. Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
68. Radovic J. i B., Kopaonik, Nacionalni park Kopaonik, Kopaonik, 1999.
69. Rakita. B., Međunarodni marketing – od lokalne do globalne perspektive, Ekonomski fakultet u Beograd, Beograd 2009.
70. Republički hidrometeorološki zavod, Meteorološka opservatorija Kopaonik, 2017.
71. Romelic J. i Markovic S.: Turistička geografija, Novi Sad 1995.
72. Spasić V., Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja, MS Studio, Beograd, 2004.
73. Statistika Aerodroma „Car Konstantin“ Niš, posećeno Jul 2017.
74. Statistika Aerodroma „Nikola Tesla“ Beograd, posećeno Jul 2017.
75. Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016.-2025., Beograd, Decembar 2015.
76. Strategija razvoja turizma Srbije, Vlada Srbije, Beograd 2005.
77. Taleb D. Rifai | World Tourism Organization UNWTO, Madrid, 13.12.2012.
78. Taleb D. Rifai | World Tourism Organization UNWTO, Pariz, 29.10.2015.
79. Tourism Highlights, 2015, UNWTO, Internet www.worldtourism.org
80. Tourism Highlights, 2018, UNWTO Internet www.worldtourism.org
81. Turistička organizacija Opštine Brus
82. Turističko sportska organizacija Opštine Raška
83. Unković S., Bujkovic. R., Zarić S. – Poslovni događaji u funkciji razvoja turizma, Artprint, Novi Sad, 2014.
84. Unkovic S., Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd 2001.
85. Unković S., Zečević B. – Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet Beograd, 2008.
86. Unković S., Zečević B. – Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet Beograd, 2015.
87. Unković. S., Zečević. B. , Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009.
88. UNWTO World Tourism Barometer 2018.
89. UNWTO, Tourism Highlighst, 2006.
90. UNWTO, Tourism Highlights, 2019.
91. Vasović V., Kopaonik, Beograd, 1988.
92. Vukanić B., Turizam i razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1987.
93. Vukonić, B., Turizam i razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1987.
94. WTO: Europe-Tourism 2020 Vision, Madrid, 2001.
95. Zakon o radu Republike Srbije, Službeni glasnik 32/2013, Beograd, 2013.
96. Živković, R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
97. <http://www.s-knjigovodstvo.com/hasap-haccp-standard/>, posećeno Septembar 2017.
98. <https://www.znacenjereci.com/halal-standard/>, posećeno Septembar 2017.
99. www.hidmet.gov.rs/latin/meteorologija/klimatologija_godisnjaci.php

100. www.mtt.gov.rs *Izjavao ispunjenosti minimalnotehničkih uslova za kategorizaciju objekata*
101. www.poslovnaznanja.com, Kostić. M., E-magazin br.7

PRILOZI

ANKETA

Poštovani, anketa koja je pred Vama deo je istraživanja koje se sprovodi zbog izrade doktorskog rada na temu **STRATEGIJSKO POZICIONIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK ANALIZOM LANCA VREDNOSTI**, kandidata Gorana Stefanovića na Univerzitetu Singidunum, Departmanu za poslediplomske studije, Studijski program: MENADŽMENT U TURIZMU. Rezultati ankete će se koristiti isključivo u naučne svrhe, pa je svaki Vaš doprinos od velikog značaja. Anketa je anonimna.

I O VAMA

Pol	<input type="checkbox"/> muško	<input type="checkbox"/> žensko		
Starost	<input type="checkbox"/> do 18	<input type="checkbox"/> 19-39	<input type="checkbox"/> 40-59	<input type="checkbox"/> 60+
Obrazovanje	<input type="checkbox"/> osnovno	<input type="checkbox"/> srednje	<input type="checkbox"/> visoko	<input type="checkbox"/> fakultet
	<input type="checkbox"/> master	<input type="checkbox"/> doktorat		
Radni status	<input type="checkbox"/> zaposlen/a	<input type="checkbox"/> nezaposlen/a	<input type="checkbox"/> penzioner	

IIVAŠ GLAVNI MOTIV DOLASKA NA TURISTIČKU DESTINACIJU KOPAONIK(ocenite 1-5)

Prirodne lepote	1	2	3	4	5
Jedinstveni odmor	1	2	3	4	5
Preporuka	1	2	3	4	5
Novo iskustvo i destinacija	1	2	3	4	5
Razne akcije u toku sezone	1	2	3	4	5
Povoljne cene	1	2	3	4	5
Zabava	1	2	3	4	5
Skijanje	1	2	3	4	5

IIKAKO STE SAZNALI ZA TURISTIČKU DESTINACIJU KOPAONIK

1. Internet
2. Vec sam bio/bila
3. Radio i TV
4. Prijatelji
5. Turističke agencije
6. Sajmovi

IV KOLIKO STE PUTA BILI GOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK

1. Prvi put
2. Drugi put
3. Treći put i više

V KOLIKO STE ZADOVOLJNI SA NAVEDENIM USLUGAMA(ocenite svaku stavku zaokruživanjem znaka ispred)

1. Ljubaznost domaćina u smještajnom objektu

- Nezadovoljan
- Zadovoljan
- Jako zadovoljan

2. Ljubaznost meštana

- Nezadovoljan
- Zadovoljan
- Jako zadovoljan

3. Čistoća i izgled u ugostiteljskih objektima

- Nezadovoljan
- Zadovoljan
- Jako zadovoljan

4. Kvaliteta ski staza i ski instalacija

- Nezadovoljan
- Zadovoljan
- Jako zadovoljan

5. Bezbednost

- Nezadovoljan
- Zadovoljan
- Jako zadovoljan

6. Celokupan izgled turističke destinacije Kopaonik

- Nezadovoljan
- Zadovoljan
- Jako zadovoljan

7. Informisanje o turističkoj ponudi destinacije

- Nezadovoljan
- Zadovoljan
- Jako zadovoljan

VI DA LI MISLITE DA TREBA IZGRADITI GONDOLU IZ PODNOŽJA DO VRHA KOPAONIKA

1. DA
2. NE

VII KAKAV RAZVOJ TURIZMA JE PO VAMA NAJBOLJI ZA TURISTIČKU DESTINACIJU KOPAONIK:

4. Izgraditi još novih objekata ugostiteljskog tipa da bi se povećao broj turista
5. Kontrolisani rast i sve u okviru održivog razvoja turizma
6. Ne treba ništa menjati, trenutno stanje je u redu

VIII PRI DOLASKU NA DESTINACIJU NAJČEŠĆE KORISTITE PRILAZNI PUT PREKO:

- Rudnice
- Brusa
- Jošaničke Banje

IX KOLIKO STE ZADOVOLJNI OBELEŽENOŠĆU PUTNIH PRAVACA:

- Nezadovoljan
- Zadovoljan
- Jako zadovoljan

X U KOJOJ MERI STE ZADOVOLJNI ODRŽAVANJEM PRILAZNIH PUTEVA:

- Nezadovoljan
- Zadovoljan
- Jako zadovoljan

XI KAPACITET SKI STAZA

1. Zadovoljava
2. Ne zadovoljava
3. Treba izgraditi još novih

XII UREĐENOST SKI STAZA

1. Dobro
2. Loše
3. Mora bolje

XIII KAPACITET SKI INSTALACIJA

1. Zadovoljava
2. Ne zadovoljava
3. Treba izgraditi još novih

XIV ODNOS CENE I KVALITETA PONUDE

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

XV UKUPNA OCENA TURISTIČKE DESTINACIJE KOPAONIK

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

SADRAŽAJ TABELA, SLIKA I GRAFIKONA

Tabela 1 Turistički promet po regionima 2017. Godina	18
Tabela 2 Svet i procentualno učešće regiona u svetskom turizmu 2017. i 2018. godine.....	19
Tabela 3 Glavne turističke destinacije sveta u 2017. godini	20
Tabela 4 Svetske turističke destinacije – gradovi u 2017.godini	21
Tabela 5 Predviđanja za razvoj međunarodnog turizma po regionima do 2020. godine	27
Tabela 6 Ukupan broj kategorisanih objekata prema vrsti i kategoriji na području Republike Srbije – presek 31.12.2018.godine	35
Tabela 7 Procentualno učešće hotela (uključujući apart i garni hotele) po kategoriji, ležajima i smeštajnim jedinicama u odnosu na ukupne hotelske kapacitete u Republici Srbiji(presek – 31.12. 2018. godine).....	35
Tabela 8 Smeštajni kapaciteti 2010.-2018. Godine.....	36
Tabela 9 Ukupan broj dolazaka turista u Srbiji 2006.-2018.(u hiljadama)	37
Tabela 10Ukupan broj noćenja turista u Srbiji 2006.-2018. godina(u hiljadama).....	37
Tabela 11 Kopaonik, dolasci i noćenja sa brojem ležaja 2001.-2017. godine	45
Tabela 12 Vremenska udaljenost najbližih emitivnih gradskih centara u odnosu na turističku destinaciju Kopaonik.....	52
Tabela 13 Broj stanovnika u državama koje su potencijalna tržišta	53
Tabela 14 Kopaonik, meteorološki prosek 2010.-2017. godine	57
Tabela 15 Vremenska udaljenost najbližih emitivnih gradskih centara u odnosu na turističku destinaciju Kopaonik.....	68
Tabela 16 Broj stanovnika država potencijalnih tržišta po vremenskoj udaljenosti	70
Tabela 17 Meteorološki prosek za Kopaonik 2012-2016.	72
Tabela 18 Minusni temperaturni ekstremi sa brojem dana u mesecu za Kopaonik 2012-2016.	73
Tabela 19 Plusni temperaturni ekstremi sa brojem dana u mesecu za Kopaonik 2012.-2016.	74
Tabela 20 Model rasta turizma od 2016. do 2020. godine.....	76
Tabela 21 Model rasta turizma od 2021. do 2025. godine.....	77
Tabela 22 Karakteristike ski centra Kopaonik	81
Tabela 23 Karakteristike ski – centara Srbije, Republike Srpske, Bugarske, Slovenije i Austrije	82
Tabela 24 Dolasci turista i indeksi - januar 2017/2016. godinu.....	88
Tabela 25 Noćenja turista i indeksi - januar 2017/2016. godinu	88
Tabela 26 Opština Raška - prihod od boravišne takse 2015. godina	89
Tabela 27 Opština Raška - prihod od boravišne takse 2011. – 2018. godine	90
Tabela 28 Karakteristike ski instalacija Ski centra Kopaonik.....	95
Tabela 29 Upporedni pregled broja hotela, smeštajnih jedinica i ležaja na Kopaoniku, 2018	104
Tabela 30 Ugostiteljski objekti na turističkoj destinaciji Kopaonik, 2018.	108
Tabela 31 Osnovni oblici marketinške komunikacije	116
Tabela 32 Ostvareni broj noćenja domaćih turista po mestima u Januaru 2017. godine.....	119
Tabela 33 Ostvareni broj noćenja stranih turista po mestima u januaru 2017. godine	120
Tabela 34 Dolasci turista i indeksi - januar 2017/2016. godinu.....	120
Tabela 35 Noćenja turista i indeksi - januar 2017/2016. godinu	121
Tabela 36 Faze benčmarkinga.....	127
Tabela 37 Ostvarena noćenje domaćih i stranih turista na turističkoj destinaciji Kopaonik u 2016. godini.....	134
Tabela 38 Registrovana zaposlenost, po delatnostima, 2000.-2018. – godišnji prosek	145
Tabela 39 Dolasci turista po regionima 2012.-2018. godine	147

Tabela 40 Ostvarena noćenja turista po regionima 2012.-2018. godine	148
Tabela 41 Broj dolazaka turista na turističkoj destinaciji Kopaonik 2015.-2018. godine ...	149
Tabela 42 Ostvarena noćenja turista na turističkoj destinaciji Kopaonik 2015.-2018. godine	149
Tabela 43 Naplaćena boravišna taksa – turistička destinacija Kopaonik.....	150
Tabela 44 Podela na celine – površine i pretežne namene	164
Tabela 45 Postojeća pretežna namena prostora – bilansi površina	165
Tabela 46 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – primarne aktivnosti	185
Tabela 47 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – pomoćne aktivnosti.....	196
Tabela 48 Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Kopaonik.....	211
Tabela 49 Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacijeturističke destinacije Kopaonik	216
Tabela 50 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – primarne aktivnosti	219
Tabela 51 Ski staze na turističkoj destinaciji Borovec.....	221
Tabela 52 Aktivnosti ski rizorta Borovec 2015.-1017. godine	224
Tabela 53 Srednje vrednosti temperature i padavina za Borovec	225
Tabela 54 Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Borovec	227
Tabela 55 Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacijeturističke destinacije Borovec.....	233
Tabela 56 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – primarne aktivnosti	235
Tabela 57 Karakteristike ski staza OC Jahorina.....	239
Tabela 58 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – pomoćne aktivnosti.....	240
Tabela 59 Opšti pregled razvoja turizma Republike Srpske	243
Tabela 60 Dolasci turista u Republiku Srpsku po zemlji prebivališta	244
Tabela 61 Ostvareni broj dolazaka i noćenja Hotel “Bistrica” 2014-2018.	245
Tabela 62 Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Jahorina	248
Tabela 63 Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije turističke destinacije Jahorina	253
Tabela 64 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – primarne aktivnosti	255
Tabela 65 Broj stanovnika u Opštini Kranjska Gora po popisima.....	256
Tabela 66 Broj stanovnika u mestu Ktranjska Gora po popisima.....	256
Tabela 67 Ski instalacije i staze u regionu Kranjska Gora.....	258
Tabela 68 Ski instalacije i staze u regionu Podkoren 1	259
Tabela 69 Ski instalacije i staze u regionu Podkoren 2.....	259
Tabela 70 Ski instalacije i staze u regionu Planica	260
Tabela 71 Ski instalacije i staze u regionu Mojstrana	260
Tabela 72 Ski instalacije i staze u regionu Rateče	260
Tabela 73 Staze za nordijsko skijanje	261
Tabela 74 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije – pomoćne aktivnosti.....	262
Tabela 75 Ocena lanca vrednosti turističke destinacije Kranjska Gora	267
Tabela 76 Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacijeturističke destinacije Kranjska Gora.....	272
Tabela 77 Ključni faktori uspeha i ocene postojeće situacije turističkih destinacija Kopaonik, Borovec, Jahorina i Kranjska Gora	273
Slika 1 Prikaz ekonomskog značaja turizma od strane Svetske turističke organizacije u 2015.	13
Slika 2 Prikaz ekonomskog značaja turizma od strane Svetske turističke organizacije u 2017.	14
Slika 3 2017. godina - međunarodni broj turista i prihodi od turizma – svet: 1.323 miliona dolazaka, 1.225 milijardi USD prihoda.....	17

Slika 4 Svetske turističke destinacije – dolasci i međunarodni promet od turizma u 2017. godini (mlrd USA \$)	24
Slika 5 Razvijanje programa održivog turizma.....	30
Slika 6 Eksterno okruženje.....	50
Slika 7 Vremenska udaljenost od 3 i 6 sati	53
Slika 8 Višedimenzionalnost konkurentnosti turističke destinacije Kopaonik	60
Slika 9 Vremenska udaljenost od 3 i 6 sati	69
Slika 10 Majski sneg	71
Slika 11 Mapa ski staza i izgled TC Kopaonik	80
Slika 12 Organizaciona struktura JP Skijališta Srbije.....	95
Slika 13 Slojevi u marketing okruženju	114
Slika 14 Izgled prvog modernog hotela na Kopaoniku - hotel „Bačište“	131
Slika 15 Izgled hotela “Karavan” pre integracije sa Geneksom i renoviranja u hotel “Grand”	132
Slika 16 Apartmansko naselje „Konaci Sunčani Vrhovi“	132
Slika 17 Tri stuba turizma	137
Slika 18 Zaštitni znak TSO Raška na sajtu	141
Slika 19 Planirani izgled Turističkog centra Kopaonik, 1980. godina.....	156
Slika 20 Lanac vrednosti u turizmu preslikano na turističku destinaciju Kopaonik.....	176
Slika 21 Lanac vrednosti proizvodnje turističke destinacije	184
Slika 22 Izgled HACCP sertifikata	188
Slika 23 Organizaciona struktura ugostiteljskog objekta (hotela)	197
Slika 24 Višedimenzionalnost konkurentnosti turističke destinacije Kopaonik	205
Slika 25 Okruženje i promene.....	207
Slika 26 Dijamant konkurentnosti.....	209
Slika 27 Zaštitni znak turističke destinacije Borovec	220
Slika 28 Položaj turističke destinacije Borovec u Bugarskoj.....	220
Slika 29 Turistička destinacija Borovec.....	221
Slika 30 Žičara Sitnjakovo ekspres i Jastrebec – kabinska žičara.....	226
Slika 31 Mapa OC Jahorina	238
Slika 32 Logo turističke destinacije Kranjska Gora.....	254
Slika 33 Kranjska Gora	257
Slika 34 Mapa skijališta Kranjska Gora.....	258
Slika 35 Padavine na turističkoj destinaciji Kranjska Gora	265
Slika 36 Prosečne vrednosti temperature i padavina na turističkoj destinaciji Kranjska Gora	266
Grafikon 1 Razvoj turizma u svetu u periodu 2007. – 2017. godine (u milionima)	15
Grafikon 2 Razvoj turizma u svetu u periodu 2008. – 2013. godine (u milionima)	15
Grafikon 3 Turistički promet po regionima 2017. godina	18
Grafikon 4 Svet i procentualno učešće regiona u svetskom turizmu 2017. i 2018. godine ...	19
Grafikon 5 Glavne turističke destinacije u svetu u 2017. godini	21
Grafikon 6 Svetske turističke destinacije – gradovi u 2017. godini.....	22
Grafikon 7 Svetske turističke destinacije – vidovi transporta i razlozi poseta u 2017. godini	23
Grafikon 8 Međunarodna turistička potrošnja (u milijardama USA \$) u 2017. godini po regionima u procentima.....	24
Grafikon 9 Turistička potrošnja za putovanje u inostranstvo u milijardama dolara u 2017. godini.....	25
Grafikon 10 Prvih 10 svetskih potrošača u 2018. godini	26

Grafikon 11 Prvih pet zemalja sveta po zaradi od turizma u 2017. godini	26
Grafikon 12 Regionalna struktura međunarodnog turizma sa predviđanjima do 2020. godine	28
Grafikon 13 Regionalna struktura međunarodnog turizma sa predviđanjima do 2030. godine	28
Grafikon 14 Kopaonik, dolasci i noćenja sa brojem ležaja 1998.-2017. godine.....	47
Grafikon 15 Tržišta koj su udaljena od Turističke destinacije Kopaonik na 6 sati vožnje	54
Grafikon 16 Broj dana sa snežnim pokrivačem na Kopaoniku 2010.-2017.	57
Grafikon 17 Potencijalna tržišta turističke destinacije Kopaonik, koja su udaljena 6 sati vožnje	70
Grafikon 18 Broj dana sa snežnim pokrivačem na Kopaoniku 2012.-2016. godine	72
Grafikon 19 Srednje temperaturne vrednosti za Kopaonik u period 2012.-2016. godina	73
Grafikon 20 Karakteristike ski – centara Srbije, Republike Srpske, Bugarske, Slovenije i Austrije	83
Grafikon 21 Struktura turističkih ležajeva u turističkoj destinaciji Kopaonik prema vrsti smeštajnog objekta2018.	105
Grafikon 22 Smeštajne jedinice u turističkoj destinaciji Kopaonik po kategorijama objekata za smeštaj, 2018.	106
Grafikon 23 Struktura ležaja prema kategoriji smeštajnog objekta na turističkoj destinaciji Kopaonik, 2018.	107
Grafikon 24 Postojeća pretežna namena prostora – bilansi površina.....	165