

Andrijana Mrkaić Ateljević¹

ANALIZA KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

SAŽETAK

Konkurentnost, ili sklonost za takmičenje, prisutna je na svim poljima ekonomskog, socijalnog i političkog djelovanja. Ni turistička djelatnost nije lišena takmičarskog duha, pa potencijalni turista može da bira između niza destinacija, a tradicionalne destinacije više ne mogu računati na onu prednost “prvih pokretača turističkih kretanja” i ulaze u borbu sa novim destinacijama koje mogu računati na cjenovnu i troškovnu prednost. U konkurentskoj analizi definiše se konkurentski krug, tj. spisak zemalja koje nude isti ili sličan turistički proizvod, a koji predstavljaju referentni okvir za upoređivanje turističkih atraktivnosti. U tu svrhu korespondiraju tri vrste analiza: swot, pest analiza i benchmarking tehnika. Višedimenzionalnost konkurentnosti destinacije predstavljena je kroz “dijamant konkurentnosti”. U nastojanju da tržištu ponude visoko percipirani lanac vrijednost, destinacije pokušavaju iskoristiti komparativne i konkurentske prednosti, pri čemu ne mora značiti da se komparativne prednosti uvijek iskoriste i finansijski valorizuju, odnosno da postanu sinonim za konkurentske prednosti.

Ključne riječi: konkurentnost, analiza konkurentnosti, lanac vrijednosti

JEL: M31, L83

1. UVOD

Promjene u ekonomskim prilikama XX i XXI vijeka manifestovane su dobrim dijelom povećanjem učešća tercijarnog sektora u ekonomskim bilansima pojedinih država, pogotovo turističke djelatnosti. Turizam kao fenomen doživio je enormne promjene izazvane pojavom koncepta “masovnog turizma” koji je doveo do novih i drugačijih kretanja na strani turističke ponude, ali i na strani turističke tražnje. Turisti su postali sve zahtjevniji, žele maksimalni nivo posvećenosti, jedinstvenu i individualnu ponudu. Stvaraju se novi zahtjevi turista za još “neviđenim” destinacijama, spremnost na specifična putovanja dostiže velike razmjere što ide u prilog činjenici da turisti doručkuju u Tokiju, ručaju u Njujorku, a večeraju u Parizu. Naime, svijet postaje “globalno selo.” Potencijalni turist može da bira između niza destinacija, a

¹ Pred. mr. Andrijana Mrkaić Ateljević, predavač, Visoka škola za turizam i hotelijerstvo, Trebinje

tradicionalne destinacije više ne mogu računati na onu prednost “prvih pokretača turističkih kretanja” i ulaze u borbu sa novim destinacijama koje mogu računati na cjenovnu i troškovnu prednost. U periodu od 1970. do 1990. godine broj turista na Mediteranu se znatno povećao, u Grčkoj za čak šest puta. Ekspanzivan porast turističkog prometa na tim područjima, kao i na područjima sa sličnim turističkim tokovima, motivisao je na modifikaciju postojećih i uvođenje novih turističkih destinacija iz tih zemalja koje su do tada bile neaktivirane. To je opet uzročno-posljedično vezano i sa razvojem novih oblika turizma koji su omogućili aktiviranje zaboravljenih destinacija, kao npr. razvoj ekološkog turizma, ruralnog turizma, safari turizma itd. koji su doprinijeli većoj turističkoj iskorištenosti prostora. Konkurentnost je postala prirodni zakon moderne ekonomije, ona se sve više posmatra na različitim nivoima, nacionalnom, regionalnom, lokalnom nivou, i sa više različitih stanovišta. Tako da se gradovi i regije suočavaju se sa rastućim konkurentskim pritiscima, što pokreće mnoga pitanja o tome zašto je neko preduzeće konkurentnije i kako odgovoriti izazovima globalne konkurencije.

2. Konkurentska i komparativna prednost turističke destinacije

Turizam novoga doba traži jedinstven i prepoznatljiv turistički proizvod, konstantna unapređenja turističke ponude te istodobno očuvanje autohtonih elemenata. Upravo zbog toga dolazi do zaoštavanja odnosa među konkurentskim zemljama za osvajanje tržišne pozicije, pa je potrebno kontinuirano analiziranje i praćenje indikatora konkurentnosti turističkih destinacija. Stupanj razvoja destinacije definisan je determinantama kao što su infrastrukturna razvijenost, regulatorni i zakonski okviri, brojnost i kvalitet smještajnih kapaciteta, raznovrsnost i kvalitet ugostiteljske ponude, prirodna i kulturna baština, kadrovski potencijali mjereni produktivnošću, odnosno sposobnošću destinacije da proizvede robe i usluge koristeći svoju radnu snagu, resurse i investicije.

U konkurentskoj analizi definiše se konkurentski krug, tj. spisak zemalja koje nude isti ili sličan turistički proizvod, a koji predstavlja referentni okvir za upoređivanje turističkih atraktivnosti. Tako je npr. Hrvatska za definisanje konkurentnog kruga, pored stalnih konkurenata Grčke, Španije, Italije, Francuske, u svoj referentni okvir uvrstila i Crnu Goru, Albaniju, Bugarsku, te pojedine afričke mediteranske zemlje, npr. Tunis².

“Konkurentnošću destinacije smatra se njezina sposobnost da tržištu ponudi visoku vrijednost za novac (value for money), odnosno visoko percipiranu vrijednost i nisko

2 Preuzeto sa <http://www.iztztg.hr/hr/konkurentnost/>, dana 24.12.2012.

percipiran uloženi napor (value for effort)³.”

Preciznije određenje pojma konkurentnosti zavisi od toga za koju svrhu se definiše.

Postoje, međutim, univerzalni elementi neophodni za poimanje konkurentnosti⁴:

- Faktori konkurentske utakmice, odnosno šta sve determiniše konkurentnost preduzeća, sektora ili države;
- Područje analize, odnosno gdje se ta konkurentska utakmica odvija, tj. za koji se 'komad kolača' takmiče preduzeća, odnosno alate koji se koriste u tržišnoj utakmici.

2.1 Konkurentska i komparativna prednost

Za uspješnost njihovog pozicioniranja odgovorna je samoevaluacija kapaciteta i atraktivnosti koje posjeduju uz prepoznavanje konkurentske i komparativne prednosti. Konkurentske prednosti možemo shvatiti kao sposobnost potrebnu za kvalitetnu upotrebu resursa efektivno i dugoročno. Konkurentska prednost se odnosi na sposobnost države i drugih institucija da dodaju nove vrijednosti prirodnim elementima ponude bilo na nacionalnom ili svjetskom tržištu. Osnovni faktori koji određuju nivo konkurentnosti mogu se prema Mariću klasifikovati kao⁵:

- cjenovni - koji se mogu lakše usklađivati, postoji mogućnost njihovog adaptiranja i prilagođavanja spoljnim uslovima i
- necjenovni: kvalitet, standardizacija, inovacije, tehnologija na koje planeri turističke destinacije nemaju veliki uticaj jer su to dosta fluidne kategorije, teško mjerljive i verifikovane. Tako npr. konkurentska uloga kvaliteta permanentno jača zahvaljujući stalnom povećanju broja tzv. “zelenih potrošača” i pristalica ekoturizma, kao i preduzimanju niza mjera u cilju njegovog unapređenja.

Ritchie i Crouch su 1993. razvili tzv. “Kalgarijski model turističke kompetitivnosti” u kojem tvrde da se ekonomski modeli konkurentnosti, kao na primjer Portero-rov, mogu primjeniti na području turističkih destinacija. Destinacijske faktore su u tom modelu podijelili na⁶:

- faktore privlačnosti i
- faktore odbojnosti.

3 www.unwto.org.

4 Isto.

5 Marić R., 2008, Menadžment turizma i ugostiteljstva, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, str. 85.

6 Djelimično modifikovano prema: <http://www.dgt.uns.ac.rs/download/mtdkk.pdf>, str.3-6.

Nabrojali su jedanaest faktora privlačnosti: prirodu, klimu, kulturne i socijalne karakteristike, opštu infrastrukturu, infrastrukturu opštih uslužnih delatnosti, turističku suprastrukturu, pristupačnost i transportna sredstva, odnos prema turistima, odnos cijena/troškovi, ekonomske i socijalne veze i destinacijsku jedinstvenost.

Najbitniji faktori odbojnosti su: sigurnost i zaštita, npr. politička nestabilnost, zdravstvena nesigurnost, slab zdravstveni sistem, zakoni i ulazna ograničenja poput viznih režima. Ti faktori predstavljaju barijere posjeti nekoj turističkoj destinaciji.

Drugi relevantan model konkurentnosti turističke destinacije koji predstavlja samo malu modifikaciju prethodnog, zbog uvođenja koncepta tražnje, je Dwyer-Komov model⁷. Glavna karakteristika ovog integrisanog modela jeste što prikazuje interakciju između svih izvora destinacijske konkurentnosti, dok prethodno obrađeni model prikazuje jednosmjernu povezanost između svih elemenata.

Komparativne vrijednosti su vrijednosti koje čine klimu, pejzaž, ekološka područja i sl. odnosno raspoloživost faktora razvoja i dosta su statična kategorija za razliku od konkurentne dinamične kategorije. Komparativne prednosti su uglavnom vezane za prirodne, ali i izgrađene resurse. Ne mora značiti da se komparativne prednosti uvijek iskoriste i finansijski valorizuju. Popesku pozivajući se na Portera (1990) svrstava osnovne elemente komparativne prednosti u 5 kategorija⁸:

1. Ljudski resursi
2. Fizički resursi
3. Resursi znanja
4. Finansijski resursi
5. Infrastruktura

1. Ljudski resursi: kvalitet, kvantitet i cijena ljudskih resursa koji stoje na raspolaganju turističkoj industriji i utiču na destinacijsku kompetitivnost. Turistička industrija zapošljava širok dijapazon osoblja različitih profila, a njihova dostupnost, njihova znanja, cijena, radna etika, standardi radnih uslova, kako menadžera tako i zaposlenih, su jako bitni u uslužnim djelatnostima poput turizma.

2. Fizički resursi su fundamentalan faktor privlačnosti turističkih destinacija, pogotovo njihova različitost, jedinstvenost, izobilje, pristupačnost, scenska, ekološka i rekreacijska privlačnost prirodnih fenomena, poput planina, jezera, pustinja, kanjona. Često u fizičke resurse ubrajamo i one neopipljive kao što su jezik, tradicija, stil života, društvene norme i etika itd.

⁷ Popesku J, 2011, Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 74-77.

⁸ Popesku J, 2011, Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 67.

3. Resursi znanja su veoma bitni, iako turistička industrija nije tako zahtjevna po pitanju znanja kao na primjer visoka tehnologija, zdravstvene usluge ili obrazovanje. Postoje velike razlike između razvijenih i manje razvijenih destinacija koje su često primorane uvoziti znanje vezano za menadžment, strateško planiranje, marketing i druge aktivnosti.

4. Jako je bitna sposobnost destinacije sa snabdijevanjem potrebnih finansijskih resursa za razvoj turističke suprastrukture.

5. Infrastruktura predstavlja osnovu za ekonomski razvoj manifestovanu kroz kapacitete, procese, opremu, i za nju je odgovorna država i njene institucije, npr. drumovi, zdravstveni sistem, struja, voda, javne usluge, policija, aerodromi, biblioteke. Turistička suprastruktura predstavlja dodatni set nadgradnje infrastrukture poput hotelskog smještaja, restorana, tematskih parkova, igrališta za golf i sl.

Prema Čeroviću konkurentnost je sposobnost da se tržištu ponudi visoko percipirana vrijednost, neutralizujući na taj način stalne negativne pritiske pet sila konkurencije⁹:

- prijetnje konkurenata;
 - prijetnje supstituta;
 - pregovaračku snagu kupaca;
 - pregovaračku snagu dobavljača;
 - rivalitet između konkurenata.
- } *Porterove snage konkurentnosti*

Kako bi se neutralizovale ove sile, odnosno izgradile konkurentne prednosti, potrebno je da turističke destinacije razvijaju aktivnosti koje su bolje od konkurentskih, a naročito je potrebno da razvijaju aktivnosti koje se razlikuju u odnosu na konkurente i postanu sinonim za konkurentne prednosti.

Drugim riječima, da bi uspešno konkurisala, turistička destinacija mora da ponudi tržištu veću vrijednost od svojih rivala za iste napore koje ulažu turisti ili istu vrijednost uz manji uloženi napor.

3. Elementarne dimenzije konkurentnosti turističke destinacije

S obzirom da turizam obuhvata različite dimenzije, potrebno je pronaći načine da se harmonizuju mnogobrojni elementi koji se nalaze u konstantnom disparitetu.

Višedimenzionalnost se manifestuje kroz¹⁰:

- ekonomsku, na kojoj se temelji Porterov dijament konkurentnosti,

9 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, 2009, Beograd, Univerzitet Singidunum, 186.

10 Popesku J, 2008, Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 29

- tehnološku, (informaciona revolucija postavila je ozbiljne uslove razvoja turizma i nametnula implementaciju tehnološko-informacionih rješenja u turističku i hotelsku industriju),
- političku, (pravno-politička instanca postavlja okvire u kojima se turistička djelatnost može odvijati, najviše definisanjem akata, npr. agenda 21. koja definiše razmjere razvoja koncepta održivog turizma),
- envajronmentalnu, (društvena cijena razvoja turizma, odnosno njegov uticaj na prirodnu sredinu i degradacija iste),
- socio-kulturnu (gdje se nastoji održati nivo kulturnog naslijeđa destinacije, pružajući duhovno i kulturno bogaćenje turista i smanjujući antagonizam rezidenata).

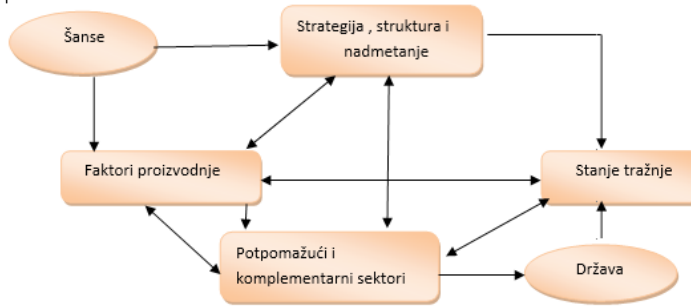
Dakle, jasno je da konkurentnost zaista predstavlja dinamičan fenomen koji je pod uticajem brojnih faktora determinisanih u gore navedene vrste konkurentnosti turističke destinacije. Takve tendencije destinacije da kroz saradnju većeg broja indikatora poveća nivo svoje atraktivnosti, izražavaju se najviše sa aspekta ekonomske konkurentnosti koja diriguje razvoju svih ostalih, a predstavljena je kroz Porterov dijamant konkurentnosti.

Dijamant konkurentnosti je sintagma koja se u turizmu koristi kao izraz potrebe za partnerstvom, za čvrstom dijamantnom saradnjom svih stakeholder-a u destinaciji u javnom i privatnom sektoru. Dijamant konkurentnosti kao ekonomska crta konkurentnosti trebao bi da podstiče stalne procese inovacija i poboljšanja kvaliteta, visok nivo produktivnosti i visoku poslovnu efikasnost. Čine ga četiri ključne komponente¹¹:

- faktori proizvodnje
- faktori tražnje
- faktori u javnom sektoru, komplementarni sektori
- strategija, struktura i rivalstvo

Veliku ulogu igra država koja svojim zakonskim propisima i proceduralnim mjerama omogućava proširenje i lakše djelovanje turističke djelatnosti ili pruža različite vrste pravnih ili finansijskih pomoći terciarnom sektoru. Ona može preko vladinog sektora da uspostavlja veću kontrolu i monitoring. Na taj način država stvara veće šanse za razvoj turističke destinacije kroz umrežavanje svih navedenih faktora, čime se stvara integrisani proces kao osnova za izlazak na međunarodna tržišta.

¹¹ Popesku J, Menadžment turističke destinacije, 2011, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 71.

Slika 1: Porterov dijagram konkurentnosti

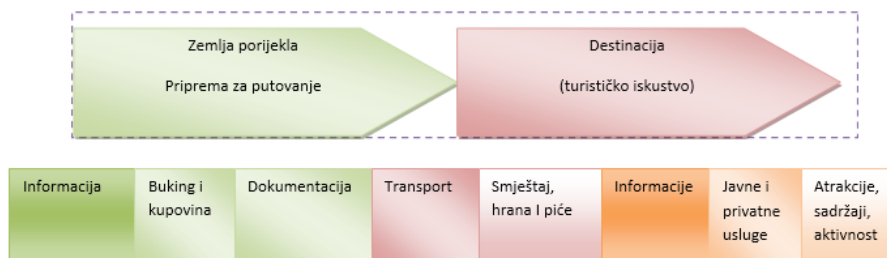
Izvor: Popesku J, 2011, Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.71.

Konkurentnost se postiže pažljivim odabirom aktivnosti iz ove četiri grupe faktora, a koje mogu da ponude tržištu jedinstvenu vrijednost za napore “value for efforts”. Pri tome treba napomenuti da će najkonkurentnija destinacija biti ona koja turistima ponudi veće vrijednosti za manji napor “value for effort”. Vlada država zajedno sa adekvatnom javnom službom igra značajnu ulogu za stvaranje turističkog vrijednosnog lanca i kreiranje povoljnog poslovnog okruženja putem raznih zakonskih procedura i regulativa. U eri globalizacije najoptimalniji način za opstanak turističke industrije, pa samim tim i turističke destinacije, jeste stvaranje profesionalno oblikovanog turističkog proizvoda koji u potpunosti zadovoljava koncept lanca vrijednosti. Sve više se naglašava važnost stvaranja i dodavanja vrijednosti u cilju sticanja i održavanja konkurentske prednosti, a za korišćenje superiorne vrijednosti za potrošače, kao osnove za stvaranje konkurentske prednosti, potrebno je razumijevanje lanca vrijednosti turizma, odnosno turističke destinacije. Turistička destinacija predstavlja lanac, odnosno niz međusobno povezanih aktivnosti koje su neophodne da bi se stvorila i na tržištu ponudila vrijednost superiorna u odnosu na konkurentska. Neke od aktivnosti u okviru lanca vrijednosti su ključne za privlačenje turista i zadovoljavanje njihovih potreba (smještajni kapaciteti, transport, izgrađena atraktivnost, organizatori putovanja, putnički agenti), druge imaju ulogu podrške (vodička služba, osiguranje i finansijske aktivnosti vezane za turizam, obrazovne institucije, mediji, turističke organizacije na svim nivoima). Lanac vrijednosti je koncept kojim se ocjenjuju različiti elementi s kojima se turisti hvataju u koštac tokom pripreme za putovanje, kao i tokom boravka u destinaciji. Svaka karika u lancu stvara vrijednost iz svog djelokruga, a konkurentska prednost se može steći u svakoj od karika zahvaljujući nekoj od njihovih specifičnosti u načinu organizovanosti, opremljenosti, nivou kompetentnosti kadrova, itd. Poseban izvor sticanja konkurentske prednosti destinacije može biti i sam način na koji su ove karike međusobno ukomponovane. Ocjena lanca vrijednosti bazira se na ocjeni ovih aktivnosti, pri čemu se uzimaju u obzir svi njihovi pozitivni i negativni aspekti. Ocjena lanca vrijednosti ima za cilj da na mak-

simalno efikasan način međusobno poveže turističke proizvode, usluge i aktivnosti koje se nude i da definiše sve eventualne slabosti i nedorečenosti u cjelokupnom turističkom sistemu neke države, kako bi moglo da se započne s uvođenjem adekvatnih mjera i akcija kojima bi se utvrđene slabosti, odnosno nedorečenosti otklonile ili umanjile. Kotler¹² ističe značaj holističkog koncepta u izgradnji veće vrijednosti za potrošače, gdje holistički marketari predstavljaju onu grupu marketara koji uspijevaju da upravljaju superiornim lancem vrijednosti koji osigurava visok nivo kvaliteta usluge. Okvir holističkog marketinga baziran je na tri ključne premise:

- istraživanje vrijednosti uz praćenje kognitivnog prostora turista koji odražava njihove postojeće i latentne potrebe,
- stvaranje vrijednosti koje često zahtijeva redefinisane koncepta privlačenja turista ili kreiranje identiteta brenda destinacije, i
- isporuka vrijednosti uz koherentno i rapidno reagovanje i suočavanje sa konkurencijom

Slika 2: Lanac vrijednosti u turizmu



Izvor: Kotler F., Keler K., 2006, Marketing menadžment, Data Satus, Beograd, str. 38.

Svaki od elemenata lanca vrijednosti može se posebno posmatrati uzimajući u komparaciju njegove pozitivne i negativne aspekte koji doprinose boljem razumijevanju elemenata i sprovođenju potrebnih korektivnih akcija u cilju unapređenja kvaliteta turističkog proizvoda. Generalno se može konstatovati da je neka turistička destinacija konkurentna onda kada investicije povezane s turizmom imaju višu stopu profitabilnosti nego što je to slučaj u drugim turističkim destinacijama. Na taj način ove destinacije postaju privlačne za investitore (zbog većeg prinosa na uloženi kapital), za zaposlene privrednike (veća primanja), odnosno za cjelokupnu lokalnu populaciju (veći nivo ukupnog blagostanja). Konkurentnost neke turističke destinacije na globalnom tržištu najuže je povezana s različitim elementima turističke ponude kao što su npr. brojnost i kvalitet smještajnih kapaciteta, raznovrsnost i kvalitet ugostiteljske

12 Kotler F., Keler K., 2006, Marketing menadžment, Data Satus, Beograd, str. 40.

ponude, prirodna i kulturna baština, stanje komunalne infrastrukture, ali i gostoljubivost, vrijednost za novac, zakonska rješenja koja regulišu turističku djelatnost, dostupnost, turistička signalizacija i sl.

4. Indeks konkurentnosti i analize konkurentnosti destinacije

Svjetski ekonomski forum sa sjedištem u Davosu (Švajcarska) objavljuje 'Travel&Tourism Competitiveness Report' koji ima glavni cilj, a to je odrediti Travel&Tourism Competitiveness Index (TTCI) koji razvijen u kontekstu programa World Economic Forum's Industry Partnership Programme for Aviation, Travel and Tourism Sector uz saradnju brojnih međunarodnih i nacionalnih organizacija u turizmu. Pomoću TTCI se mjere faktori i politike koje omogućavaju razvoj sektora putovanja i turizma u različitim zemljama.

Do sada je urađeno 6 izvještaja za godine od 2007. do 2013. Sada Svjetski ekonomski forum sa sjedištem u Davosu (Švajcarska) objavljuje TTCI indeks svake godine. Glavni cilj ovog istraživanja je Indeks (TTCI) za sektor putovanja i turizma uz učešće brojnih međunarodnih i nacionalnih organizacija (kao partnera) u turizmu. Partneri u njegovoj izradi su Booz & Company, Deloitte, IATA (Međunarodna asocijacija vazdušnog saobraćaja), IUCN (Međunarodna unija za konzervaciju prirode), UNWTO (Svetska turistička organizacija Ujedinjenih nacija) i WTTC (Svjetski savez za putovanja i turizam).

Pomoću TTCI indeksa se mjere faktori i politike koje omogućavaju razvoj sektora putovanja i turizma u različitim zemljama. Indeks se izračunava na temelju tri velike grupe varijabli koje omogućavaju ili upravljaju razvojem konkurentnosti u sektoru putovanja i turizma. Za svaku od tih grupa definisan je poseban podindeks i to¹³:

1. za regulatorni okvir sektora putovanja i turizma,
2. za poslovno okruženje i infrastrukturu i
3. za ljudske, kulturne i prirodne resurse u sektoru putovanja i turizma.

TTCI indeks mjeri faktore i politike koje čine razvoj sektora turizma i putovanja atraktivnim za različite zemlje. Čine ga tri podindeksa: podindeks regulatornog okvira turizma i putovanja (elementi vezani za politiku i pod uticajem vlade), podindeks poslovnog okruženja i infrastructure turizma i putovanja (elementi poslovnog okruženja i fizičke infrastrukture) i podindeks ljudskih, kulturnih i prirodnih resursa. Svaki od podindeksa sadrži određene stubove konkurentnosti, kojih je ukupno četrnaest. Svaki od ovih stubova je sastavljen iz niza pojedinačnih varijabli dobijenih

13 http://www.iztztg.hr/hr/konkurentnost/druga_istrazivanja/svjetski_ekonomski_forum

iz godišnje Ankete o mišljenjima direktora Svjetskog ekonomskog foruma, kao i kvantitativnih podataka iz različitih raspoloživih izvora, međunarodnih organizacija i stručnjaka (IATA, IUCN, UNWTO, WTTC, UNCTAD, UNESCO).

Naredna tabela pokazuje TTCI indeks konkurentnosti za regulatorni okvir sektora putovanja i turizma za 2013. godinu. Od zemalja u regionu Hrvatska se nalazi na 35, Slovenija na 36, BiH se nalazi na 90. mjestu.

Tabela 1: TTCI indeks - 2013.

| Ekonomije | Rang u svijetu | ocjena | Promjena od prošlog izdanja |
|------------------------|----------------|--------|-----------------------------|
| Switzerland | 1 | 5,66 | 0 |
| Germany | 2 | 5,39 | 0 |
| Austria | 3 | 5,39 | 1 |
| Spain | 4 | 5,38 | 4 |
| United Kingdom | 5 | 5,38 | 2 |
| United States | 6 | 5,32 | 0 |
| France | 7 | 5,31 | -4 |
| Canada | 8 | 5,28 | 1 |
| Sweden | 9 | 5,24 | -4 |
| Singapore | 10 | 5,23 | 0 |
| Australia | 11 | 5,17 | 2 |
| New Zealand | 12 | 5,17 | 7 |
| Netherlands | 13 | 5,14 | 1 |
| Japan | 14 | 5,13 | 8 |
| Hong Kong SAR | 15 | 5,11 | -3 |
| Iceland | 16 | 5,10 | -5 |
| Finland | 17 | 5,10 | 0 |
| Belgium | 18 | 5,04 | 5 |
| Ireland | 19 | 5,01 | 2 |
| Portugal | 20 | 5,01 | -2 |
| Denmark | 21 | 4,98 | -5 |
| Norway | 22 | 4,95 | -2 |
| Luxembourg | 23 | 4,93 | -8 |
| Malta | 24 | 4,92 | 2 |
| Korea, Rep. | 25 | 4,91 | 7 |
| Italy | 26 | 4,90 | 1 |
| Barbados | 27 | 4,88 | 1 |
| United Arab Emirates | 28 | 4,86 | 2 |
| Cyprus | 29 | 4,84 | -5 |
| Estonia | 30 | 4,82 | -5 |
| Czech Republic | 31 | 4,78 | 0 |
| Greece | 32 | 4,75 | -3 |
| Taiwan, China | 33 | 4,71 | 4 |
| Croatia | 35 | 4,59 | -1 |
| Slovenia | 36 | 4,58 | -3 |
| Montenegro | 40 | 4,50 | -4 |
| Macedonia, FYR | 75 | 3,98 | 1 |
| Serbia | 89 | 3,78 | -7 |
| Bosnia and Herzegovina | 90 | 3,78 | 7 |

Izvor: <http://www.weforum.org/issues/travel-and-tourism-competitiveness>
(Country Rankings). (modifikovano)

TTCI za 2011. godinu donosi podatke o znatnim promjenama unutar turističkih sistema za 139 zemalja i u poređenju sa 133 zemlje iz 2009. godine zaista su globalni tokovi i recesione fluktuacije različito djelovale na različite zemlje. Tako se npr. pregledanjem tabela iz TTCI-a za 2011. godinu može zaključiti da je¹⁴:

- Crna Gora napredovala sa 52. mjesta u 2009. godini na 36. mjesto u 2011. godini,
- Bosna i Hercegovina sa 107. na 97. mjesto,
- Srbija sa 88. mjesta na 82. mjesto,
- Hrvatska je obe godine ostala na 35. mjestu,
- Švajcarska, Austrija i Njemačka su u 2009. godini bile tri vodeće zemlje Izvještaja, dok u 2011. godini tu poziciju zadržava Švajcarska, druga je Njemačka, a treća je Francuska.

Tabela 2: Pozicija BiH u odnosu na zemlje u okruženju prema Indeksu konkurentnosti turizma i putovanja za 2011. godinu.

| Zemlja | Ukupan indeks | |
|---------------------|---------------|--------|
| | Rang | Ocjena |
| Slovenija | 33 | 4,64 |
| Hrvatska | 34 | 4,61 |
| Crna Gora | 36 | 4,56 |
| Mađarska | 38 | 4,54 |
| Bugarska | 48 | 4,39 |
| Rumunija | 63 | 4,17 |
| Albanija | 71 | 4,01 |
| Makedonija | 76 | 3,96 |
| Srbija | 82 | 3,85 |
| Bosna i Hercegovina | 97 | 3,63 |

Izvor: The Travel and Tourism Competitiveness Report 2011. (modifikovano)

Detaljan prikaz metodologije TTCI izvještaja preuzetog sa sajta Svjetskog ekonomskog foruma dat je u narednoj tabeli na primjeru Bosne i Hercegovine, a prema njemu se zemlja može smatrati konkurentnom jedino ako joj je rang ispod 50. Sudeći po tome BiH je jedino konkurentna u indeksu vezanom za sigurnost i bezbjednost.

Tabela 3: Indeks konkurentnosti turizma Bosne i Hercegovine¹⁵

| Naziv indeksa | Rang |
|---|------|
| Zakoni i regulative | 129 |
| Održivost životne sredine | 108 |
| Sigurnost i bezbednost | 40 |
| Zdravlje i higijena | 61 |
| Prioritet dat turizmu | 128 |
| Infrastruktura vazdušnog saobraćaja | 134 |
| Infrastruktura kopnenog saobraćaja | 137 |
| Turistička infrastruktura | 62 |
| Infrastruktura komunikacionih tehnologija | 70 |
| Cjenovna konkurentnost | 103 |
| Ljudski resursi | 77 |
| Pozitivan stav prema turizmu | 58 |
| Prirodni resursi | 121 |
| Kulturni resursi | 75 |

4.1 SWOT i PEST analiza destinacije

Tehnika benchmarkinga destinacije

Kao jedna od najmoćnijih tehnika za analizu trenutne situacije destinacije je SWOT analiza koja predstavlja strukturisani pristup evaluaciji strateške pozicije jedne destinacije na osnovu identifikacije njenih snaga, slabosti, šansi i opasnosti. Metod za stvaranje sinteze od rezultata marketing revizije –interne snage i slabosti dovode se u vezu sa eksternim šansama i opasnostima.

S (STRENGTHS - PREDNOSTI) – Prednosti se sastoje u sveobuhvatnosti na način da se želi ostvariti podizanje nivoa cijelog sistema, odnosno da turizam doprinese rješavanju pitanja cijelog sistema, a ne samo pojedinih parcijalnih pitanja. Dalje, kao prednost se može shvatiti bogatstvo resursa prostorne i vremenske komponente, ljudskih kadrova i ekonomsko-administrativnih varijabli.

W (WEAKNESSES - SLABOSTI) – Slabosti navode ono što je loše i ono što nedostaje da bi destinacija bila konkurentnija.

O (OPORTUNITES-ŠANSE) - Prilike se odnose na postojanje nezadovoljenih tržišnih potreba, na mogućnosti koje se stvaraju zbog novih turističkih trendova, i na mogućnosti diferencijacije turističkog proizvoda konkretne destinacije u odnosu na ostale turističke destinacije. Ako govorimo o samom SWOT modelu, praktična primjenljivost predstavlja najveću šansu modela, jer se modeli potvrđuju u onolikoj mjeri u kolikoj se primjenjuju. Šansa modela se sastoji i u tome jer se model bazira na stanje koje karakteriše nizak nivo razvijenosti turističkog sistema, što dalje može usloviti povećanje interesovanja osim za implementacijom modela i za njegovom uporednom vrijednošću kao repera drugim modelima.

T (THREATS-OPASNOSTI) - Prijetnje navode mijenjaju li se turističke potrebe, po-

stoji li nešto što bi moglo devastirati turističku poziciju destinacije u budućnosti, te postoji li prijetnja od strane konkurencije. U nastavku su date kompletne swot analize dvije destinacije - Republike Srpske kao primjer iz regionalne prakse i swot analize ASEAN regiona kao svjetske destinacije (zemalje članice Udruženja jugoistočne Azije (ASEAN) su Brunej, Kambodža, Indonezija, Lao PDR, Malezija, Mjanmar, Filipini, Singapur, Tajland i Vijetnam)

Tabela 4: SWOT analiza turizma BiH

| SNAGE | SLABOSTI |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ vrijedno prirodno bogatstvo ▪ raznolikost prirodnih turističkih vrijednosti ▪ očuvanost životne sredine ▪ bogato kulturno-istorijsko naslijeđe ▪ prostorne specifičnosti turističkog proizvoda ▪ zdrava hrana i tradicionalna kuhinja ▪ relativno veći broj turističkih destinacija ▪ blizina emitivnih turističkih centara ▪ gostoprimstvo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostatak svijesti o značaju i mogućnostima turističke privrede ▪ dezintegrirana ponuda ▪ slaba kadrovska osnova ▪ nedovoljno prepoznatljiv turistički proizvod ▪ izražena sezonalnost ▪ „siva ekonomija“ ▪ loš imidž države ▪ nedovoljna primjena informacionih tehnologija ▪ nizak nivo kvaliteta usluga ▪ nepotpuna institucionalna organizovanost / nedostaje instuticonalna organizovanost na nivou MTO/ ▪ infrastrukturna uređenost na niskom nivou, posebno saobraćajna, loše stanje cestovnih saobraćajnica naročito na glavnim tranzitnim pravcima, ▪ nedostatak hotela visoke kategorije sa većim smještajnim mogućnostima ▪ neplanska gradnja ▪ nizak nivo ekološke svijesti ▪ nečistoća ▪ biznis barijere |
| MOGUĆNOSTI | PRIJETNJE |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ bogata ponuda u sferi turizma orijentisanog na prirodu (prirodne resurse): banjskog, planinskog, eko, avanturističkog, lovnog, ribolovnog... ▪ potpunije vrednovanje kulturno-istorijskih vrijednosti i organizovanija ponuda u sferi vjerskog i manifestacionog turizma ▪ razvoj turizma na seoskom gazdinstvu ▪ unapređenje turističkog proizvoda u sferi tranzitnog turizma ▪ turistička ponuda na nivou MTO ▪ saradnja na nivou MTO ▪ pristup strukturnim fondovima EU ▪ brendiranje turističkog proizvoda ▪ privatno-javno partnerstvo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ turistička konkurencija ▪ visok interes za velike turističke destinacije ▪ nestabilan geopolitički položaj u okviru evropskog turističkog tržišta ▪ nepredvidivi unutrašnji razvojni procesi, naročito politički ▪ nizak BDP po glavi stanovnika ▪ nerazumijevanje uloge turizma u ekonomskom socijalnom i prostornom razvoju ▪ nedovoljna zaštićenost turističkih prostora od individualne gradnje ▪ sporo donošenje prostornih planova opština, bez kojih nema planskog pristupa razvoju turizma |

Tabela 5: SWOT analiza turizma ASEAN regiona

| SNAGE | SLABOSTI |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ turizam u zemljama Singapur, Tajland, Malezija bilježi visoke stope dolazaka turista ▪ politička svijest je razvijena i potencira značaj turizma ▪ bezbjednost- azijski region se smatra dosta bezbjednim i za posjetioce prijateljski ▪ dobro razvijen zabavni turizam ▪ dobro razvijene veze sa okolnim tržištima ▪ sve zemlje članice imaju jedinstvene destinacijske imidže ▪ zemlje članice imaju široku upotrebu engleskog jezika ▪ svjetske klase aerodroma olakšavaju putovanja ▪ raznovrsni turistički potencijali u opsegu od kulture do sporta, zabave, zdravlja i wellnessa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ zemlje su na različitim nivoima ulazne i izlazne tržišne zrelosti ▪ zemlje imaju različite standarde života ▪ loša infrastruktura u nekim zemljama ▪ loša saradnja Asean i ministarstava za turizam ▪ većina kolaborativnih mreža između zemalja su slabe ▪ marketing kampanje nisu integrisane ▪ trgovina i investicije nisu povezane, kao ni međusektorska saradnja ▪ Nedavna anketa pokazuje da većina posjetilaca poseti samo jednu zemlju u određenom trenutku. Samo oko 30 odsto turista posjeti najmanje dve zemlje, a 80 odsto posjetilaca Tajlanda posjetilo je samo tu zemlju. ▪ Neke zemlje nemaju turističke organizacije |
| MOGUĆNOSTI | PRIJETNJE |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Blizina velikih i rastućih tržišta kao što su Kina i Indija može biti korisna ▪ Liberalizacija i brza putna dokumentacija mogu pomoći ▪ Asean zemlje članice imaju bliske poslovne odnose sa ne-Asean zemljama kao što su Kina, Austrija ▪ Ekonomska migracija na područje Asean-a dovodi do povećanja turizma baziranog na posjeti rodbini ▪ Razvijanje MICE turizma | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nestabilni politički uslovi ▪ Terorizam, cunami i elementarne nepogode ▪ Neadekvatno upravljanje rizikom ▪ Valutne fluktuacije ▪ Etnički i religiozni konflikti ▪ Ekonomski i razvojni gap dijeli zemlje na razvijene i siromašne ▪ Sporo i nekontrolisano donošenje razvojnih strategija ▪ Loša međusektorska komunikacija i nepostojanje sinergije javnog i privatnog |

Izvor: (prevedeno prema): www.traveldailynews.com/columns/article/20490/a-swot-analysis-of-asean

PEST analiza (akronim riječi: Politička, Ekonomska, Sociološka i Tehnološka) je metoda analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analizira okolinu za izabrano tržište i pruža pregled tržišne situacije koja može imati uticaj na napredovanje destinacije. Naime, ukoliko je destinacija na osnovu urađene SWOT analize uvidjela da ima mogućnost proširenja smještajnih kapaciteta i povećanja broja turista, sljedeće što je neophodno da uradi jeste detaljna PEST analiza.

P- Političko okruženje (Political)

Poznavanje svoje političke situacije ili situacije konkurentnih zemalja je od velike važnosti. Neke političke struje u zemljama ne prepoznaju značaj turizma za oživljavanje cjelokupne ekonomije.

E- Ekonomska okruženje (Economic)

Zdrava ekonomska situacija, bogatsvo države ili regije mogu biti od velikog strateškog značaja. U suprotnom, loša administracija, strogoća propisa i taksativna opterećenja mogu biti pogubni za turizam. Poreske stope i takva opterećenja ugostiteljsko turističkog sektora dovode do visokih cijena u turizmu.

S – Sociološko/ Demografsko okruženje (Social)

Na osnovu sociološkog segmenta PEST analize možemo da pratimo trendove i kretanja stanovništva. Kao značajne indikatore koji su bitni za donošenje strateških odluka možemo navesti: broj stanovnika i njihova turistička edukovanost, radno iskustvo, broj učenika koji pohađaju turističke škole itd. Često je prisutan raskorak između obrazovnih programa i praktičnog osposobljavanja i usavršavanja radnika.

T – Tehnološko okruženje (Technological)

Za definisanje strategije vrlo je bitno posmatrati prisustvo i promjenu tehnološke opremljenosti zemlje, ali i postojanje infrastrukture koja može da podrži moderne načine komunikacije. Tehnologija je od suštinskog značaja za zemlje koje žele da smanje svoje troškove poslovanja i obave brzu i uspješnu promociju, rezervacije i reklame turističkih sadržaja. Kao primjer navodim PEST analizu Las Vegasa koja je proširena informacijama iz još dvije oblasti Environmental – zaštita životne sredine; Legal' Therefore - pravne regulative. Cilj upotrebe ove PESTEL analize jeste da se pruži uvid u spoljašnu sredinu koja bi potencijalno mogla da ima uticaj na konkurentnost Las Vegasa.

Tabela 6: Pestel analiza Las Vegasa

| Politički - negativni uticaji | Ekonomski - negativni uticaji |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opasnosti od terorizma ▪ Prijetnja rata ▪ Gubitak povjerenja u finansijske i političke institucije | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Globalna recesija ▪ Povećana cijena nafte ▪ Visoke stope nezaposlenosti i padajući prihodi ▪ Preluksuzne ponude |
| Socijalni - pozitivni uticaji | Tehnološki - pozitivni uticaji |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mlada populacija u potrazi za iskustvima ▪ Stanovništvo sposobno da putuje | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pristup internetu ▪ Povećanje tehnološkog iskustva ▪ Mobilni internet i gps ▪ Turistički sajtovi kao npr. tripadvisor |
| Uticaji životne sredine - negativni | Pravna regulativa - pozitivni uticaji |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećana svest o prirodnom okruženju ▪ Pristup prirodnim resursima ▪ Klimatske promene | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Povećanje minimalne zarade omogućava više raspoloživi dohodak ▪ Promene u vladinim politikama |

Izvor: www.traveldailynews.com/columns/article/20490/a-pestel-analysis-of-lasvegas/nevada

Benchmarking je proces definisanja sopstvenog područja poslovanja i identifikovanje i analiziranje poslovnih aktivnosti konkurenata radi utvrđivanja njihovih prednosti i sopstvenih nedostataka kako bi se utvrđene prednosti konkurenata primijenile na sopstvene poslovne aktivnosti, a sve u cilju obezbeđivanja što većeg udjela na tržištu. Kotler¹⁶ najjednostavnije objašnjava benchmarking kao umjeće da spoznamo zašto neke kompanije ili države posluju bolje od nas. SWOT analiza je jedan od oblika internog benchmarkinga koji nam pomaže spoznati vlastite mogućnosti i on je lako provodiv zbog dostupnosti informacija i niskih troškova. Za razliku od tog internog, eksterni benchmarking podrazumijeva direktno poređenje sa konkurentima koje se može odvijati kao poređenje sa pravim konkurentima ili po principu konkurentskog funkcionalnog benchmarkinga, odnosno poređenje ne samo sa konkurentima već i sa najuspješnijim u sličnim delatnostima. Kvalitativnom poređenju su podvrgnuta turistička iskustva u destinacijama koje su predmet benchmarkinga, najvažnija emitivna tržišta za ove destinacije i organizacija turizma u analiziranim destinacijama. Kvantitativno poređenje može da se vrši za sljedeće karakteristike destinacija:

- broj organizovanih skupova,
- broj low-cost aviokompanija koje povezuju grad sa ostalim destinacijama i
- broj destinacija povezanih low-cost letovima,
- broj smještajnih objekata po kategorijama,
- broj stranih turista,
- cijene smještaja u hotelima.

Dakle, ova tek popularizovana tehnika komparacije vrijednosti destinacija omogućava organizacijama da uče na najboljim primjerima iz prakse imajući u vidu dva aspekta:

- staviti fokus na kontinuirano mjerenje sopstvene ili tuđe prakse,
- implementacija pozitivnih performansi iz primjera i eliminacija grešaka.

16 Kotler F., Keler K., 2006, Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str. 55.

Tabela 7: Primjer benchmarking faktora Mallorce i Turske

| FAKTORI POREĐENJA | MALLORCA | TURSKA |
|---|---|---|
| I. politički faktori <ul style="list-style-type: none"> ▪ članstvo u EU ▪ sastav vlasti | <ul style="list-style-type: none"> ▪ članica EU ▪ decentralizovani | <ul style="list-style-type: none"> ▪ nije članica EU ▪ centralizovani |
| II. kulturni faktori <ul style="list-style-type: none"> ▪ gostoprimstvo ▪ cjenkanje u kupovini ▪ kulturne atrakcije ▪ jezična komunikacija | <ul style="list-style-type: none"> ▪ lokalno stanovništvo strance gleda kao turiste ne obračujući puno pažnje na njih uznemiravanje rijetko ▪ nije kulturna tradicija ▪ ograničene ▪ dobro su došli svi iz Velike Britanije i Njemačke, bilo kao turisti, stanovnici ili preduzetnici | <ul style="list-style-type: none"> ▪ lokalno stanovništvo strance gleda kao goste i nastoji se prema njima ponašati gostoljubivo i prijateljski ▪ kulturna tradicija ▪ mnogo različitih ▪ nekada je bila zemlja bliska Evropi; učenje stranih jezika postaje sve važnije pojedincima |
| III. ekonomski faktori <ul style="list-style-type: none"> ▪ nacionalna ekonomija ▪ smještajni kapaciteti ▪ snaga valute | <ul style="list-style-type: none"> ▪ homogena ▪ mali i objekti srednje veličine, samostalni apartmani ▪ mnogo jača | <ul style="list-style-type: none"> ▪ diverzificirana ▪ objekti srednje veličine i veliki, hoteli sa 4 i 5 zvjezdica, klubovi ▪ mnogo slabija |
| IV. geografski faktori <ul style="list-style-type: none"> ▪ veličina zemlje ▪ prirodne atrakcije | <ul style="list-style-type: none"> ▪ manja ▪ ograničene | <ul style="list-style-type: none"> ▪ mnogo veća ▪ različite |
| V. faktori temeljeni na potražnji vrsta odmora <ul style="list-style-type: none"> ▪ dužina odmora ▪ prihodi ▪ broj ljudi u grupi ▪ rezervacije odmora | <ul style="list-style-type: none"> ▪ uglavnom polupansion ili se sami hrane (britanski t.) ▪ manje od 2 sedmice (britanski turisti) ▪ viši prihodi (britanski turisti) ▪ veće grupe (britanski turisti) ▪ mnogo ranije, najmanje 7 mjeseci unaprijed (britanski turisti) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ njemački turisti najradije odabiru <i>all inclusive</i> aranžmane u turističkim naseljima (selima - <i>villages</i>) ▪ manje od 2 sedmice (njemački turisti) ▪ niži prihodi (njemački turisti) ▪ ranije, najmanje 4 mjeseca unaprijed (njemački turisti) |

Izvor: Šugar V., magistarski rad- Sustav upravljanja kvalitetom turističke destinacije, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 121.

5. ZAKLJUČAK

Da bismo spoznali razloge konkurentnosti destinacije, neophodno je ovu tematiku sagledati i posmatrati kroz širi okvir. Konkurentnost u turizmu prvenstveno zavisi od uspješnosti interakcije svih komparativnih i konkurentskih prednosti destinacije i turističkih proizvoda. Zato se u središtu (prilikom analize konkurentnosti u turizmu) nalazi upravo turistička destinacija i turistički proizvod, odnosno njihova simbioza. Činjenica je da je jedan od glavnih izazova razvoja turističke destinacije upravo razvoj konkurentskih prednosti, što zahtijeva adekvatnu marketinšku strategiju i razvoj turističkih proizvoda usklađenih s tom strategijom. Turizam pored radon-intenzivne djelatnosti, poprima i obilježja kapitalno-intenzivne djelatnosti i

podliježe jakoj međunarodnoj konkurenciji i to povećava interes za istraživanjima u ovom području. Razlog tome je propulzivnost djelatnosti kao i promjena trendova u svjetskim turističkim kretanjima koje znatno pomjeraju granice konkurentnosti. Mnoge države poznate su kao veoma razvijene turističke destinacije u kojima je turizam najrazvijeniji uslužni sektor, dok postoji i veliki broj država koje ulažu velike napore kako bi se razvile kao nove turističke destinacije. Veliki izazov za sve njih je razvoj konkurentskih prednosti, što zahtijeva marketinšku strategiju i razvoj turističkih proizvoda u skladu s adekvatnom strategijom. Međutim, zbog multidisciplinarnosti prirode turističke djelatnosti, odnosno zbog kompleksnosti turističkog proizvoda prilikom razmatranja ove problematike u obzir se uzima sve veći broj faktora koji u krajnjoj liniji utiču na turističku posjećenost neke zemlje, regije, mjesta, odnosno destinacije. Zbog jake konkurencije, koja danas djeluje na povećanje kvaliteta i diferencijaciju proizvoda, više nije moguće samo pojedinačnim marketinškim aktivnostima, koristeći se cijenom i promocijom, uticati na poboljšanje tržišne pozicije turističkih destinacija.

COMPETITIVE ANALYSIS OF TOURIST DESTINATION

ABSTRACT

Competitiveness, or preference for competition, is present in all areas of economic, social, political activity. The tourist activity is not devoid of that competitive spirit so potential tourists can choose from a range of destinations, and traditional destination can no longer count on that advantage of "the first driver of tourism development," and enter the fray with new destinations that they can count on the price and cost advantage. In the competitive analysis it is defined the competitive circuit, ie. list of countries that offer the same or similar tourism product, which constitute the frame of reference for comparison tourist attraction. For this purpose, the three types of analysis are corresponding: swot, pest analysis and benchmarking technique. Multidimensionality of competitive destinations is presented through a "diamond of the competitiveness" In an effort to give you a high perceived value chain, destinations try to use comparative and competitive advantages, while not necessarily the comparative advantages still make use of the financial valorization, or become a synonym for competitive advantage.

Key words: *Competitiveness, competitive analysis, value chain*

JEL:*M31, L83*

LITERATURA

1. Bakić O, Unković S, Čačić K, 2002, Savremena kretanja na turističkom tržištu, Ekonomski fakultet Univerzitet Beograd, Beograd.
2. Čerović S., 2009, Strategijski menadžment u turizmu, Beograd, Univerzitet Singidunum.
3. Diplomatski forum 2011, Imidž BiH, Ministarstvo vanjskih poslova.
4. Kotler F., Keler K., 2006, Marketing menadžment, Data Satus, Beograd.
5. Kotler, Philip, Donald Haider, Irving Rein, 1993, „Marketing places“, The free-press, Maxwell communication.
6. Marić R., 2008, Menadžment turizma i ugostiteljstva, Visoka škola strukovnih studija, Beograd.
7. Popesku J, 2011, „Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd.
8. Rakita B., 2009, Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
9. Šugar V., magistarski rad - Sustav upravljanja kvalitetom turističke destinacije, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
10. World tourism organization , 2007, A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid

Elektronski izvori:

1. www.unwto.org.
2. www.iztzg.hr/hr/konkurentnost
3. www.iztzg.hr/hr/konkurentnost/druga_istrasivanja/svjetski_ekonomski_forum
4. www.traveldailynews.com/columns/article/20490/a-swot-analysis-of-asean
5. Strategija razvoja turizma BiH za period 2011-2020.

