

**UNIVERZITET METROPOLITEN BEOGRAD  
FAKULTET ZA SPORT I TURIZAM TMS  
NOVI SAD**

## **EKOTURIZAM**

**MATERIJAL ZA POLAGANJE ISPITA IZ PREDMETA  
„EKOTURIZAM“**

**Doc. dr Vaso Jegdić  
Mr Srđan Milošević**

**Novi Sad, 2011. godina**

## U V O D

Ekoturizam je zasnovan na koncepciji održivog razvoja turizma. Uključuje i elemente ruralnog i kulturnog turizma, kao i pojedine elemente urbanog turizma, tzv "urbani ekoturizam". U ovom istraživanju ekoturizam ćemo posmatrati s jedne strane kao podkomponentu održivog turizma, a sa druge strane kao poseban segment tržišta. Polaziće se od činjenice da se međusektorska partnerstva mogu najsvrsishodnije uspostavljati na nivou turističke destinacije, odnosno tamo gde se nalazi sirovinska osnova (atraktivni resursi), kao primarni elementi turističkog proizvoda. Cilj nam je da na taj način postavimo model uspešnog partnerstva na ekodestinaciji, koji će obuhvatiti sve komponente turističkog proizvoda (atraktivni resursi, infrastruktura, oprema, organizacija, aktivnosti i doživljaji), kao i međusektorska partnerstva i odnose u realizaciji ukupne marketing strategije.

Multisektorski karakter ekoturizma i njegova specifična priroda, čine upravljanje ovom vrstom turizma veoma složenim. To, pre svega, nameće potrebu angažovanja svih interesnih grupa iz domena javnog, poslovnog i civilnog sektora i uspostavljanje međusektorskih partnerstava u cilju pronalaženja optimalnog modela upravljanja održivim razvojem ekoturizma.

Složenost fenomena turizam i brojnost aktera uključenih u razvoj turizma na destinaciji, a posebno ekoturizma, podstakla je odgovorne institucije na globalnom nivou i brojne istraživače da rade na razvijanju modela upravljanja u skladu sa principima održivog razvoja. Postoji opšta saglasnost, a to su potvrdile i Ujedinjene nacije, da bez učešća lokalne zajednice nema održivog razvoja turizma. Na destinaciji, kao osnovnoj celini u razvoju i realizaciji turističkog proizvoda i implementaciji turističke politike, istražuju se optimalni modeli planiranja, posebno sa aspekta organizacije ovog procesa i određivanja leaderske organizacije koja će imati ulogu inicijatora i predvodnika u uspostavljanju efikasnih partnerstava između svih aktera.

Razvoj ekoturizma zadire u mnoge oblasti i zavisi od odluka različitih sektore državne uprave, kao što su resori za turizam, zaštitu životne sredine, poljoprivredu (ruralni razvoj), kulturu i dr. Neophodno je, pre svega, postići saglasnost unutar javnog sektora.

Na nivou države Srbije potrebno je stalno praćenje "primera dobre prakse" evropskih i svetskih destinacija, dokumenata EU i UN o ekoturizmu, uključivanje u rad brojnih

međunarodnih foruma koji se bave problematikom ekoturizma i međusektorskog pristupa upravljanju njegovim razvojem, što treba da rezultira razvoju domaćih ekoturističkih proizvoda.

# 1. Opredelenje pojma i osnovne specifičnosti

## 1.1. Pojam i pricipi ekoturizma

Pojava ekoturizma u svetu označila je drugačije ponašanje učesnika, potrebu za humanijim pristupom, duhovno obogaćenje ličnosti i svrsishodniji odnos prema prirodnim i antropogenim turističkim vrednostima. Fenomen koji se danas označava kao ekoturizam postojao je mnogo ranije, ali je nazivan drugim imenom. Istraživači koji su putovali u potrazi za novim svetovima, biljnim i životinjskim vrstama i kulturama, bili su ekoturisti. Zaštita i specijalni tretman nekih oblasti, NP Jelouston u SAD osnovan još 1872. godine, a Obedska bara stavljena pod zaštitu 1874., predstavlja još jedan dokaz ranog interesovanja za turizam zasnovan na prirodi. Mogu se navesti još mnogi primeri kao što je safari u Africi 50-ih godina i planinarske ekspedicije na Himalaje od 60-ih godina prošlog veka, kao dokazi o mnogo ranijoj pojavi ovog trenda.

Pojam ekoturizam nije ušao u stalnu upotrebu sve do 80-ih godina prošlog veka, kada je postao svetski pokret. Danas je rasprostranjena veoma široka naučno-deskriptivna opcija ekoturizma sa ograničenom praktičnom primenom. Prema nekim procenama, ekoturizam obuhvata pet do sedam procenata svetskog turističkog tržišta, dok drugi istraživači navode učešće od čak 20 procenata. Očigledno je reč o različitom poimanju ekoturizma i njegovih pojavnih oblika. Milenković (2006) navodi aktivnu i pasivnu odgovornost prilikom razvoja ekoturizma. Tipičan primer pasivne odgovornosti je australijski model. Pasivna odgovornost zastupa masovno kretanje u zaštićene oblasti izletničkog tipa, a aktivna odgovornost izgradnju turističke infra i suprastrukture u zaštićenim oblastima, sa objektima za smeštaj, ishranu i vanpansionsku potrošnju turista. Neka putovanja u Australiji, a i drugde, koja ne spadaju u ekoturizam, kombinuju se sa posetom nacionalnim parkovima pa je ponekad teško statistički iskazati obim čistih ekoturističkih putovanja. Mnogi autori, da bi objasnili ekoturizam, upotrebljavaju različite nazive za istu pojavu, kao što su: alternativni turizam, avanturistički turizam, ekološki turizam, zatim edukativni, nezavisni, trajni, odgovorni turizam i mnoge druge.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Moufort i Mant (2003) navode sledeće termine za nove oblike turizma: agro, akademski, alternativni, sa ljudskim likom (anthro), avanturistički, blagi (soft), cottage (koliba, kuća za odmor), eko, ekološki, etnički,

Tradicionalno smešteni u osetljive ekosisteme, projekti ekoturizma su u opasnosti da unište ekološke vrednosti od kojih sami zavise. Ipak, ekoturizam ima potencijal da stvara pozitivne ekološke i socijalne uticaje, pod uslovom da reši suštinska pitanja svoga egzistiranja, a to su obezbeđenje socijalne uključenosti, partnerstvo učesnika u ekoturističkom procesu i kontrola uticaja. Ističući globalni značaj problema, Ujedinjene nacije su 2002. godinu proglasile međunarodnom godinom ekoturizma.

*Ekoturizam, kao koncept*, predstavlja podkomponentu u oblasti održivog turizma. U svakom slučaju on teži da ostvari rezultate održivog razvoja. To znači da planiranje i razvoj turističke infrastrukture, njeno kasnije korišćenje, a takođe i njegov marketing, trebaju biti usmereni na prirodne, socijalne, kulturne i ekonomske kriterijume odživosti.

Prema TIES - The (International) Ecotourism Society, osnovne odlike ekoturizma su:

- doprinosi zaštiti bioraznovrsnosti,
- podržava dobrobit lokalne zajednice,
- uključuje iskustvo učenja,
- obuhvata odgovorne aktivnosti u turističkim oblastima i turističkoj privredi,
- odvija se prvenstveno u malim grupama sa poslovima malog obima,
- zahteva najniže mogućnosti potrošnje neobnovljivih resursa,
- naglašava lokalno učešće, posedovanje i poslovne mogućnosti, naročito za seosko stanovništvo (Epler-Wood, 2002).

*Ekoturizam, kao tržišni segment*, upravlja se prema dejstvu tržišta i merama regulacije (propisima). To je još uvek mali segment tržišta sa tendencijom brzog rasta. Ekoturizam se na tržištu predstavlja kao jednakoznačan turizmu zasnovanom na prirodi. Još uvek mali broj zemalja, kompanija i destinacija imaju socijalne i ekološke politike i programe za njegov razvoj.

U funkcionalnom pogledu, ekoturizam je na tržištu uglavnom individualan ili turizam manjeg obima, za grupe do 25 osoba i hotele do 100 ležaja, obavlja se sa malim i srednjim kompanijama u prirodnim oblastima. On se prikazuje kao tržišni segment koji je usredsređen na vođenje i smeštaj malih grupa u prirodnim oblastima, sa zastupljenom obrazovnom

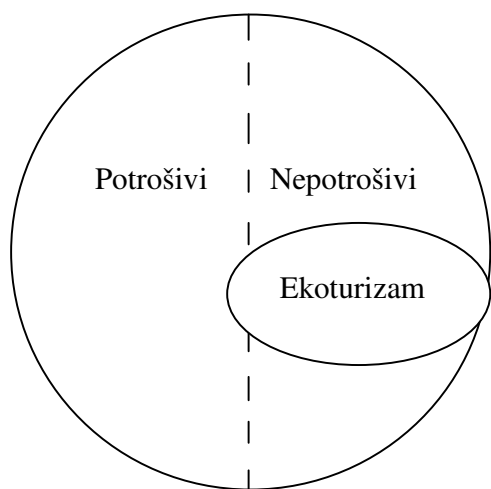
---

kontakt, kulturni, naučni, prijateljski sa okruženjem, rizični (risk), safari, trekking (daleko putovanje), truck (razmena), zeleni, wilderness (divljina), wildlife (divlji svet). Mader pominje još: etički, geoturizam, građanski (civic), nezavisni, ruralni, seoski, stvarni (reality), suprotni (contrarian).

komponentom, korišćenje prirodnih materijala i lokalnih specijalizovanih vodiča. Snažna orijentacija ekoturizma prema razvoju principa, smernica i sertifikacija zasnovanih na standardima održivosti, daje mu neobičnu poziciju u oblasti turizma. Budući da je ekoturizam izvorno bio samo ideja, a ne disciplina, mnoge organizacije i vlade promovišu ga bez razumevanja njegovih najtemeljnijih principa. Uspostavljanje međunarodno i nacionalno prihvaćenih principa, smernica i sertifikacija, koje su se razvijale uglavnom 90-ih godina prošlog veka, rezultiralo je napretku.

Ekoturizam se od većine drugih oblika turizma razlikuje po načinu korišćenja prirodnih resursa, koje u celini može biti *potrošivo* i *nepotrošivo*, te relativno potrošivo (ZOO vrt i sl.).

*Nepotrošive aktivnosti* se obično opažaju kao one koje *tržištu nude doživljaj*, dok *potrošive*



*aktivnosti nude opipljive proizvode*. Aktivnosti kao što su lov i ribolov, sakupljanje lekovitog bilja, šumskih plodova i sl., obično se identifikuju kao potrošive, dok se aktivnosti kao što su posmatranje ptoca ili kitova, drugih živih vrsta i predela, šetnje, edukativne ture i raznovrsne rekreativne aktivnosti, obično opažaju kao nepotrošive. Ekoturizam se prevashodno zasniva na nepotrošivom korišćenju prirodnih resursa, osim u svom graničnom delu i samo u određenim aktivnostima i pod strogo kontrolisanim uslovima.

Proces razvoja ekoturizma uključuje zainteresovane subjekte (stejkholdere) iz mnogih sredina, oblasti i interesa. Svaka sredina sklona je da razvija ekoturizam na sopstvenim principima, smernicama i postupcima sopstvenih sertifikacionih procedura, bazirajući se na dostupne međunarodne materijale.

### Studija slučaja 1: Zašto je Kosta Rika jaka ekodestinacija

Kosta Rika nije od početka prihvatila ekoturizam kao izvor dohotka i zaposlenja za ljude koji žive u blizini nacionalnih parkova. Radije, kao što je to bio slučaj u Africi, oni su prihvatili

konzervatorsku filozofiju koja je tražila izolaciju parkova i sprečavanje svakog spoljnog prisvajanja. Međutim, Kosta Rika je morala promeniti odnos prema prirodnim resursima jer je tokom 1980-ih godina imala najveći obim seče šuma u Latinskoj Americi. Čak su i u parkovima vršene ilegalne seče i stvarane gole površine za napasanje stoke i zemljoradnju. Prekretnica je nastupila 1985. godine kada je od strane direktora nacionalnog parka zatraženo uspostavljanje saradnje servisa za upravljanje parkom, lokalne zajednice i planerske organizacije, kako bi se bolje sagledale koristi od parka.

To je označilo prekretnicu u razvoju ekoturizma u Kosta Riki. Sredinom 1990-ih, prihodi od održive (uzgojne seče) su uloženi u poboljšanje poljoprivredne tehnike, a uspešno je sprovedeno i ekološko obrazovanje, kao i društvene razvojne aktivnosti.

Kosta Rika je danas veoma poznata po svojim prostranim i dobro zaštićenim nacionalnim parkovima. Monteverde je najpoznatija ekoturistička destinacija, razvijana pod nadzorom stručnjaka, sa dobro obučenim vodičima, kohezivna, sa društveno odgovornom lokalnom zajednicom. Tokom 1990-ih ekoturizam je beležio rast od 50% godišnje. Monteverde je 1994. godine zarađivao više nego svi drugi nacionalni parkovi u Kosta Riki.

Prema Marti Hani (Martha Honey), Kosta Rika je ispunila sedam glavnih kriterijuma za dosledan razvoj ekoturizma:

- 1) Uključila je putovanja u prirodne destinacije, tako da nacionalni parkovi privlače najveći deo turista.
- 2) Minimizirala je negativne uticaje: godine 1997. oko 73% od 360 registrovanih hotela imalo je 16 ili neznatno više soba, sa upotrebom lokalnog krova od slame i ostalih lokalnih građevinskih materijala, solarnog grejanja vode i prirodne ventilacije.
- 3) Izgrađuje ekološku svest kod kostarikanaca i kod turista: to je jedna od dve zemlje u celom svetu koje vrše "ocenu održivog turizma" pomoću međunarodnih kriterijuma nezavisnih ekoloških eksperata. Ovi kriterijumi su nezamenjivo sredstvo za dalji rad i ponašanje vladinih službi, turističke privrede, nevladinih organizacija i društvene zajednice.
- 4) Obezbeđuje direktne finansijske koristi za zaštitu: sa rastom ekoturizma smanjene su seče šuma i svedene na uzgojni i sanitarni nivo, rezultirajući time da vlada Kosta Rike dobije ASTA ekološku nagradu za zaštitu tropskih kišnih šuma.
- 5) Pruža finansijske koristi i ovlašćenja lokalnom stanovništvu: veliki procenat

stanovništva ima dobiti od ekoturističke eksplozije. Meštani nude prateće usluge (narodne rukotvorine, organska poljoprivreda, farme leptira, proizvodnja i nuđenje u lokalnim restoranima autentične kostarikanske hrane. Nadalje, ekološka svest i obrazovanje stanovništva proizvelo je kvalitetne lokalne vodiče, rendžere, hotelske menadžere i turističke vozače. Većina preduzeća i oko polovine ekokonačišta je u lokalnom vlasništvu.

- 6) Poštuje lokalnu kulturu: ekoturizam je stimulisao i poboljšao lokalne zanate, folklor, nacionalne muzeje i pozorišta, privrženost lokalnoj sredini i odanost religioznim običajima.
- 7) Podržava ljudska prava i demokratska kretanja: Kosta Rika ima najstariju demokratiju u Latinskoj Americi. Ekoturizam je pomogao mobilizaciji Vlade i mnogih ekoloških grupa na preduzimanju akcija za zaštitu svojih parkova i stvorio solidne programe za poboljšanje političkih prava i ekonomskog stanja ruralne sirotinje.

Iz ovog se vidi da je Kosta Rika promenila svoj imidž za samo 15 godina. Prešla je put od najobežumljenije zemlje u Latinskoj Americi do svetske top ekodestinicije. Nije reč da Kosta Rika nema problema, ali je sigurno da na pr. Istočna Afrika (Kenija, Tanzanija i dr.) i ostali koji žele da razvijaju ekoturizam, mogu učiti na uspehu Kosta Rike. Najvažnije je da i oni primene sedam ključnih kriterijuma za razvoj ekoturizma. To nikad nije lagano, ali se isplati u korist živog sveta, lokalnih zajednica i preduzetništva.

Izvor: Loehr, A. (2000)

*Principi ekoturizma*, koje su predložili stručnjaci TIES – Međunarodno udruženje za ekoturizam, predstavljaju najcelovitiji okvir načela za praktično delovanje. Oni obuhvataju:

- minimiziranje negativnih uticaja na prirodu i kulturu, koji mogu naneti štetu destinaciji,
- obrazovanje putnika o značaju zaštite,
- naglašavanje značaja odgovornog poslovanja koje se obavlja u saradnji sa nadležnim lokalnim organima i pojedincima u cilju zadovoljenja lokalnih potreba i pribavljanja dobiti za zaštitu,
- direktne podsticaje za zaštitu i upravljanje prirodnim i zaštićenim oblastima,



- isticanje potrebe za regionalnim turističkim zoniranjem i za planovima menadžmenta posetilaca donetim za regione ili oblasti prirode, kao obeležja početka destinacije,
- isticanje upotrebe ekoloških i socioloških studija kao i dugoročnog programa kontrole za procenu i minimiziranje uticaja,
- nastojanje da se uvećaju ekonomske dobiti za domaće stanovništvo, lokalno poslovanje i zajednice, naročito za ljude koji žive uz granice prirodnih i zaštićenih oblasti,
- nastojanje da razvoj turizma ne pređe ekološke i socijalne granice prihvatljivih promena koje su određene istraživanjima u saradnji sa lokalnim stanovništvom,
- oslanjanje na infrastrukturu koja se razvija u skladu sa prirodom, minimiziranje upotrebe fosilnih goriva, zaštitu biljnih i životinjskih vrsta i interakciju sa prirodnim i kulturnim okruženjem.

Za efikasno planiranje i upravljanje ekoturizmom, značajno je razumeti i ekoturističko tržište. U kontekstu referenci ekoturističkog doživljaja, istraživači najčešće navode termine percepcije i stavovi posetilaca i predlažu da ekoturistički doživljaji treba da obrazuju *estetski dopadljiv ambijent sa mogućnostima za učenje*. Manning i saradnici su sačinili tipologiju od deset osnovnih vrednosti parkova prirode: estetska, rekreativna, obrazovna, ekološka, etička, terapijska, ekonomska, kulturna, intelektualna i duhovna (Chi Chen, 2008). Mnogi autori ističu da su estetska, obrazovna, rekreativna i ekološka vrednost najznačajnije komponente ekoturističkog doživljaja posetilaca. Rezultati ovih istraživanja imaju značajne implikacije u planiranju i praksi ekoturizma, kao i razumevanju dimenzija ekoturističkog doživljaja za pomoć destinacijama da prepoznaju poželjne turističke proizvode.

## 1.1 Definisane ekoturizma

Postoje različita mišljenja o nastanku pojma "ekoturizam", ali se svi slažu u tome da je on nastao kao rezultat zabrinutosti zbog negativnih ekoloških i socio-ekonomskih posledica razvoja masovnog turizma.<sup>13</sup> Termin ekoturizam eksplicitno je formulisao 1983. godine

---

<sup>13</sup> U studiji: "Ecotourism as a Conservation Strategy for funders", Yale University Program, 2008., kao inicijatori pojma ekoturizam pominju se: Hetzer, N.D. (1965). Environment, Tourism, Culture; Kenton, M. (1978). Global Dimensions of Wildlife Management in Relation to Development and Environmental Conservation in Latin America; Ceballos-Lascurain, H. (1987). Estudio de Prefactibilidad Socioeconomica del

meksički konsultant Hector Ceballos-Lascurain, a takođe je definisao i sektor kao "obavljanje putovanja u relativno neizmenjene oblasti prirode sa specifičnim ciljevima izučavanja, divljenja i uživanja u predelima i njihovim divljim biljkama i životinjama, kao i svim pratećim kulturnim pojavama (prošlim i sadašnjim) koje se nalaze u tim oblastima" (Weaver, 2001).

Njegova definicija uključuje dva od tri ključna kriterijuma ekoturizma: *prirodne atrakcije i motivaciju za obrazovanjem*. U atrakcije on ubraja i kulturne, kao sekundarne ekoturističke atrakcije, tako da ekoturizam on ne ograničava samo na prirodne oblasti, već ga proširuje i na kulturne prostore i sadržaje. Treći kriterijum, *ekološka i socijalna održivost*, obuhvaćen je kasnijim definicijama.

Fennell (2003), na primer, objašnjava da je "ekoturizam održivi oblik turizma baziran na prirodnim resursima kojima se prevashodno fokusira na sticanje iskustava i učenje o prirodi i koji je etički vođen da bude od niskog uticaja, nepotrošački i lokalno orijentisan (kontrola, dobit, profit i nivo). Ovo je tipično za prirodne oblasti i treba da doprinese očuvanju ili zaštiti takvih oblasti". Treba napomenuti da je u mnogim destinacijama kulturna komponenta ključni, a ne sekundarni deo ekoturističkog proizvoda, kao što je destinacija Uluru u Australiji ili Osrva kraljice Šarlote u Kanadi.

Uvođenje kulturnog elementa ima mnogo šire praktično značenje jer to implicira da ekoturistička pozornica nije ograničena samo na relativno neizmenjena odredišta, već može biti smeštena u bitno izmenjeno okruženje, obuhvatajući tako delove kulturnog turizma (etno i heritage) i neke oblike hibridnog turizma - ACE (avantura, kultura i ekoturizam) i dr.

*Motivacija za obrazovanjem i učenje o prirodnoj sredini*, razlikuje ekoturizam od ostalog dela na prirodi zasnovanog turističkog proizvoda. U ovom slučaju, ekoturistički proizvod treba da sadrži odgovarajuća objašnjenja, tumačenja i prezentacije ili, najmanje, da dopusti ekoturistima da samoinicijativno ostvaruju edukativnu funkciju boravka, najčešće kontemplativno, na osnovu posmatranja.

Jednostavna, ali gotovo univerzalno rasprostranjena i još uvek aktuelna definicija ekoturizma, formulisana 1990. godine od strane Međunarodnog udruženja za ekoturizam glasi:

---

Turismo Ecologico y Anteproyecto Arquitectonico y Urbanistico del Centro de Turismo Ecologico de Sian Kaan, Quintana Roo.  
([http://www.ega.org/news/docs/ecotourism\\_lorez\\_F.pdf](http://www.ega.org/news/docs/ecotourism_lorez_F.pdf))

"odgovorna putovanja u prirodna područja koja čuvaju okolinu i unapređuju dobrobit lokalnog stanovništva".

Danas postoji konsenzus među organizacijama koje se bave ekoturizmom oko definicije koju je formulisala Međunarodna unija za zaštitu prirode (IUCN) na I svetskom kongresu ove organizacije, a koja predstavlja modifikovanu i proširenu verziju Ceballos-Lascurain-ove inicijalne definicije. Ona ekoturizam opisuje kao: "ekološki odgovorno putovanje i poseta oblastima prirode, kako bi se uživalo i poštovala priroda (i bilo koja kulturna karakteristika, sadašnja ili prošla), koje promoviše očuvanje, ima nizak uticaj posetilaca i brine o blagotvornom aktivnom socio-ekonomskom angažovanju lokalnog stanovništva" (Ceballos-Lascurain, 1996).

Za naša razmatranja prikladna je definicija koju je dala Martha Honey (1999): *"Ekoturizam je putovanje u osetljive, iskonske i obično zaštićene oblasti, koje nastoji da bude sa niskim uticajem i (obično) malog obima. To pomaže obrazovanju posetilaca, obezbeđuje sredstva za zaštitu, direktno koristi ekonomskom razvoju i političkom osnaženju lokalnih zajednica i podstiče poštovanje različitih kultura i ljudskih prava"*.

Ekoturizam je izjednačen od strane velikog broja ljudi sa održivim turizmom, u pogledu principa kojima se rukovodi. Ova vrsta turizma, ne samo da štiti životnu sredinu, već takođe učestvuje u dobrobiti lokalnih zajednica. U pojmu "ekoturisti" oni govore o praksi održive upotrebe prirodnih resursa, kao i o ekonomskom doprinosu destinaciji kroz finansiranje zaštite i potrošnje u lokalnoj ekonomiji. Sitikarn (2008) tako naglašava: "Ekoturizam je održivi oblik turizma koji podstiče razumevanje, uvažavanje i očuvanje prirodnog okruženja i lokalne kulture; obezbeđuje ekonomsku dobit za lokalno stanovništvo; pruža mogućnost za doživljavanje i učenje o prirodnom i socio-kulturnom okruženju u destinaciji; odvija se pod kontrolom i aktivnim učešćem (na svim nivoima razvojnog procesa) lokalnog stanovništva koje nastanjuje ili poseduje prirodnu atrakciju".

Danas postoji opšta saglasnost oko toga da ekoturizam predstavlja najbolji način za pomoć lokalnom stanovništvu i zaštićenim oblastima. To je idealna komponenta strategije održivog razvoja, gde prirodni resursi mogu biti iskorišćeni kao turističke atrakcije, bez nanošenja štete turističkim destinacijama. Za konačan uspeh neke ekoturističke inicijative, ključni su sledeći elementi:

- nizak uticaj na prirodne resurse u zaštićenim oblastima,

- uključivanje interesnih partnera (stejkholdera): pojedinci, zajednice, ekoturisti, turistički preduzetnici i vladine institucije, u fazi planiranja, razvoja, implementacije i kontrole,
- poštovanje lokalne kulture i tradicije,
- generisanje održivog i pravičnog prihoda za lokalne zajednice i druge stejkholdere,
- generisanje prihoda za očuvanje zaštićenih područja i
- obrazovanje svih stejkholdera o njihovoj ulozi u zaštiti.

Ekoturizam je jedini visokoprofilisani turistički sektor gde su ekološke i socio-ekonomske održive prakse ili, najmanje, verovatno nastojanje da se angažuje na takvim praksama, široko rasprostranjene i cenjene, kao uslov njegovog postojanja.

## 1.2. Tipologija ekoturizma

Razlike u pristupu ka tri ključna kriterijuma: (1) odnos prema atrakcijama, (2) motivacija za obrazovanjem i (3) ekološka i socijalna održivost, vode prema formiranju dva različita idealna tipa ekoturizma. Prvi se može okarakterisati kao *celovit (sveobuhvatan) model* koji zahteva holistički pristup prirodnim atrakcijama, negujući duboku privrženost i razumevanje prema potpunom i svestranom sadržaju ekoturističkog proizvoda. On u pravom smislu teži idealnom tipu održivog turizma. *Minimalistički model*, suprotno od ovoga, nalazi se na graničnoj liniji održivosti i predstavlja površan pristup proizvodu, koji je usmeren na površnu održivost. Oba modela prepoznaju potrebu za finansijskom održivosti i zadovoljstvom posetilaca.

*Sveobuhvatni model* ima prednost jer on sledi univerzalnu i dublju održivost, odnoseći se strožije prema negativnim uticajima na prirodno okruženje socijalni integritet i kulturni identitet lokalne zajednice. *Minimalistički model* je manje težak i otvoreniji je za spoljni sistem, odnosno ekoturističke stejkholdere, mada sa rizikom za činjenje negativnih posledica, svesno ili nesvesno, što bi moglo umanjiti kredibilitet ekoturizma kao sektora usmerenog ka održivosti.

Podela na *sveobuhvatni i minimalistički pristup* je novija pojava u literaturi, dok je razlika između "*tvrdog*" i "*mekog*" tipa ekoturizma već dugo uspostavljena kao teorijska, ali i kao empirijska konstrukcija. *Tvrđi ekoturizam* je suštinski oblik alternativnog turizma, malih grupa ekoturista koji praktikuju relativno duga, specifična putovanja u relativno neizmenjene

sredine, gde su dostupne mogućnosti za fizički i mentalno izazovna iskustva. Ovaj tip ekoturizma ne oslanja se mnogo na tehničke sektore, kao što su turističke agencije i turoperator ili usluge u destinaciji. *Meki ekoturisti* su povezani sa konvencionalnim turističkim tržištem, manje okrenuti mentalnim i fizičkim ekoturističkim iskustvima, kao i kraćem trajanju komponenti višenamenskog putovanja. Oni generalno preferiraju viši nivo komfora i pogodnosti za vreme tih iskustava.

Tipologije sveobuhvatni/minimalistički i tvrdi/meki su površno slične, ali se suštinski razlikuju. Prva je zasnovana najčešće na opštem sektoru posledica i filozofija: holistički ili jednostavan pristup, unapređenje ili status kvo održivosti, globalni ili lokalni prostorni domet itd., dok je druga tipologija zasnovana više na tržištu i karakteristikama doživljaja.

Bezuslovni pogled na zaštitu obuhvaćen je svim definicijama ekoturizma. To podrazumeva elemente učešća lokalne zajednice i privredni razvoj, uključujući brojne aktivnosti i učesnike da obave ovu misiju. Provođenje smernica ekoturizma je težak i kompleksan zadatak. Dok menadžeri i planeri istražuju stvarne i potencijalne uticaje, pozitivne i negativne, oni moraju imati u vidu ciljeve i funkcije zaštićenih oblasti. Bez obzira na mešavinu troškova i koristi, ključno pitanje treba da bude: da li turizam predstavlja dugoročno unapređenje programa zaštite neke oblasti? U nekim slučajevima manji negativni uticaji turizma trebaju biti prihvaćeni u cilju postizanja koristi od zaštite. Rezultati angažovanja čuvara na velikom zaštićenom području, sredstvima ostvarenim od ekoturizma, daleko su značajniji za sveukupno očuvanje od štete nanete gaženjem vegetacije duž pešačkih staza.

### ***Pitanja:***

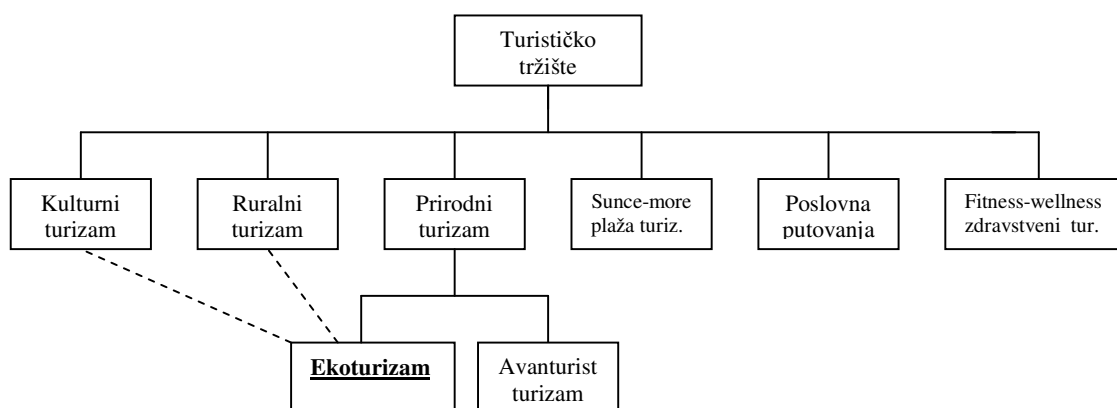
- 1. Tri ključni kriterijumi ekoturizma*
- 2. Osnovni principi ekoturizma*
- 3. Opšti koncepti (tipovi) ekoturizma*

## **2. Ekoturizam u kontekstu drugih oblika turizma**

Ekoturizam se danas smatra najautentičnijim predstavnikom održivog turizma, a mnogi ga izjednačuju sa turizmom zasnovanim na prirodi. Ipak, ekoturizam poseduje neke osobenosti

koje ga razlikuju od ovog bliskog srodnika, kao i od avanturističkog turizma. Ekoturizam je po formi najbliži turizmu zasnovanom na prirodi. Međutim, misija ekoturizma se ne završava putovanjem u područja sa lepom prirodom, već ostvarenjem koristi za lokalno stanovništvo u ekološkom, kulturnom i ekonomskom smislu, što je suštinska razlika. U sagledavanju mesta ekoturizma na globalnom turističkom tržištu, istaknuta je i veza između ekoturizma i avanturističkog turizma. Putovanja vezana za zajednicu (Community-based travel - CBT) mogu se smatrati čistom formom ekoturizma, a urbani ekoturizam treba prihvatiti sa rezervom, dok se ne potvrdi. Istovremeno ekoturizam je čvršće povezan sa kulturnim i ruralnim turizmom, obuhvatajući neke segmente ovih tipova turizma (eko-etno i eko-ruralni). Masovni ekoturizam, koji navode neki autori (Weaver, 2006) treba smatrati, koliko i ekodizel, ekološkim proizvodom.

**Slika 1: Ekoturizam kao segment tržišta**



Izvor: UNEP, 2002. (<http://www.unep.org>)

## 2.1. Turizam zasnovan na prirodi (NBT) i ekoturizam

Postoje brojne dimenzije turizma zasnovanog na prirodi. Prirodni turizam odlikuju:

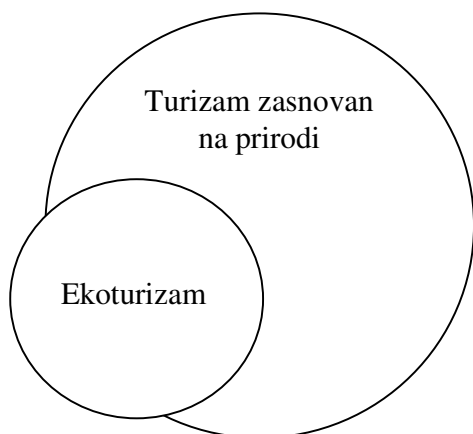
- Aktivnosti (iskustva) koje su zavisne od prirode
- Aktivnosti (iskustva) koje su podstaknute od strane prirode i
- Aktivnosti (iskustva) za koje je priroda samo okvir.

Različite vrste turizma zasnovanog na prirodi koriste neku od ovih dimenzija ili njihovu kombimaciju. Posmatranje ptica, na primer, može da pruži ugodan i opuštajući odmor

zasnovan na principu interesovanja za prirodu i okruženje. Bez prirodnog okruženja bilo bi otežano, ili gotovo nemoguće, obavljanje ove delatnosti. S druge strane, kampovanje je aktivnost (iskustvo) koje podstiče prirodno okruženje. Priroda je integralni deo i ove aktivnosti, ali nije ključna motivacija za nju.

Turizam zasnovan na prirodi je jednostavno *leisure* putovanje koje uključuje korišćenje prirodnih resursa nekog područja bez dubljeg odnosa učesnika prema njihovim svojstvima i održivosti. Prirodno okruženje je ključno i za ekoturizam. Međutim, sva putovanja u prirodu ne spadaju obavezno u ekoturistička. Fundamentalna interesovanja ekoturizma uključuju brigu za životnu sredinu, pozitivne uticaje na destinacijske zajednice i potrebu za visokokvalitetnim menadžmentom za ostvarivanje održivosti.

**Slika 2. NBT i ekoturizam**



Dakle, ekoturizam je subkomponenta turizma zasnovanog na prirodi koja uključuje još dva elementa (pored prirodnih atrakcija), a to su: motivacija za obrazovanjem učesnika i ekološka i socio-kulturna održivost. Često se navodi plastičan primer kako turista koji ide u prirodu može da posmatra price, ali ekoturista posmatra ptice sa lokalnim vodičem, odseda u lokalnom smeštajnom objektu (ecolodge - ekokonačište) i daje doprinos lokalnoj zajednici.

Tako je ekoturizam oblik turizma zasnovanog na prirodi koji neguje etički ideal – jača znanje i svest o životnoj sredini i u praksi primenjuje tehnike dugoročnog planiranja i striktnog upravljanja, te je stoga održiv za destinacijske zajednice i prirodno okruženje.

## **2.2. Avanturistički turizam i ekoturizam**

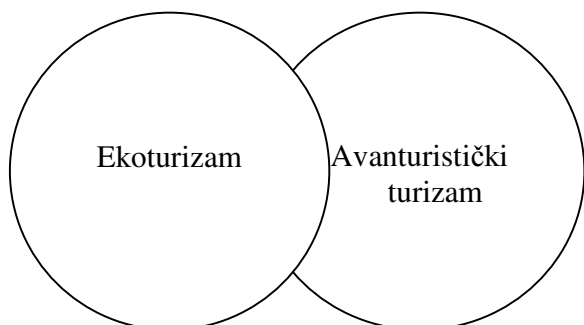
Primarna motivacija u ekoturizmu je posmatranje i briga za budućnost prirodnih i kulturnih vrednosti, dok je to u avanturističkom turizmu (turizam posebnih interesa) fizičko delovanje i

divljenje situacijama u prirodnom okruženju. Ono uključuje elemente rizika, viši nivo fizičkog napora i potrebu za specijalnim veštinama učesnika kako bi uspešno i sigurno obavljali izabrane aktivnosti. Korisnik očekuje da doživi određeni nivo kontrolisanog rizika i uzbuđenja ili, s druge strane, mirnoće, pri čemu se često govori o "planiranoj opasnosti".

Učesnik prvenstveno želi da testira svoje sposobnosti u preferiranoj aktivnosti. Avanturistički turizam za razne ljude podrazumeva različite stvari. Označava se i kao turizam posebnih interesa čiji proizvodi obuhvataju različite odmorišne aktivnosti koje se svrstavaju u blage (soft) i naporne (hard).<sup>14</sup>

Tržište avanturističkih putovanja je u stalnom porastu, ali ono obuhvata tako mnogo tipova aktivnosti i putovanja da termin postaje neodređen, čak i neadekvatan da izrazi sve pojavne oblike. Kada se odabira proizvod posebnih interesovanja, odabira se ili određena destinacija koja želi da se poseti, ili se odabira aktivnost koja želi da se upražnjava.

### Slika 3. Avanturistički i ekoturizam



Smatramo da je najbolje vezati ove aktivnosti s nekim drugim proizvodom ekoturizma čime se omogućuje produženje sezone, pa čak i celogodišnje korišćenje neke destinacije, s obzirom da se različiti proizvodi posebnih interesa mogu upražnjavati tokom cele godine. To je veoma bitno sa tržišnog aspekta, ali i sa ekološkog, jer disperzija aktivnosti omogućuje ravnomernu prostornu i vremensku distribuciju posetilaca.

### 2.3. Putovanje vezano za zajednicu (Community-based travel - CBT)

<sup>14</sup> Autori Strategije turizma Republike Srbije navode najčešće "soft" aktivnosti: kampovanje, pešačenje, biciklizam, rečna ekspedicija, vožnja 4x4, aktivnosti vezane za prirodu, jahanje, ribolov, lov i sl., kao i "hard" aktivnosti: vožnja kanuom ili kajakom, proučavanje kanjona (Canyoning), proučavanje pećina (Caving), planinski biciklizam, cross-country skijanje, planinarenje i penjanje, paraglajding, rafting, slobodno penjanje (Rock climbing) i Jeep safari.

Treba pomenuti i skijanje na vodi, kao aktivnost koja se može obavljati i na jezerima i ravničarskim rekama, kao i jedrenje na jezerima, za koje Vojvodina ima dobre prirodne uslove.



Ovo putovanje, prema *Crooked Trails*,<sup>15</sup> uključuje bazične ciljeve ekoturizma, ali sa nekoliko unapređenja: putovanje u prirodne destinacije uz život u lokalnoj zajednici u skladu sa njenim kulturnim normama. Vezano je za učenje i direktno pomaganje domaćim zajednicama u nestajanju širom sveta, kroz kulturnu razmenu, finansijsku pomoć i obrazovanje ([www.TransicionsAbroad.com](http://www.TransicionsAbroad.com)). Poput ekoturizma, CBT nastoji da minimizira nepovoljne efekte turizma, podstičući i podržavajući ekološki odgovorne aktivnosti, ne samo sa posetiocima, nego i sa lokalnim stanovništvom. U pogledu izgradnje svesti, CBT je nešto poput razmene znanja i iskustva između posetilaca i lokalnog stanovništva. Teži da donese finansijske dobiti i ovlašćenja za domaće stanovništvo, pomažući mu u odbrani njegovih prava o samoopredeljivanju, dajući mu mogućnost da izabere autoritete u pogledu upravljanja turizmom u njihovim zemljama. Ova putovanja iskazuju poštovanje za domaću kulturu, baštinu i tradiciju, kao i brigu za prirodnu baštinu, pogotovo tamo gde je priroda jedna od glavnih atraktivnosti. Putovanja se mogu obavljati grupno i individualno. Osobe će učiti prema stepenu za koji smatraju da su spremne i to učenje će im pomoći na rešavanju izazova u njihovom svakodnevnom životu. Turizam zasnovan na zajednici ispostavio se savršeno pogodnim za obezbeđenje tog kvaliteta iskustva, ne samo u pogledu njegovih obrazovnih koristi i uslužnih komponenti, nego nudi i priliku da se osoba smesti u potpuno nov kontekst. Preduzeća koja realizuju ove programe nude neograničeni potencijal za obezbeđenje transformisanog iskustva učenja, ne samo za svoje klijente, već takođe za svoje vodiče i lokalne populacije sa kojima se udruže.

Prema UNEP, turizam baziran na zajednici (CBT) ne traži maksimiziranje zarada. Više je okrenut učinku turizma na zajednicu i okolinu. Najbitnije je da zajednica ima suštinsku kontrolu i uključenost u razvojni projekat. Identifikovana su tri tipa turizma zasnovanog na zajednici:

- Najčistiji model uključuje inicijative i poduhvate posrednika i menadžera iz same zajednice, gde su članovi zajednice zaposleni na projektu koristeći sistem rotacije, tako da su zarade usmerene u zajednicu;
- Inicijativa i poduhvat uključuje porodicu ili grupu iniciranu u zajednici;

---

<sup>15</sup> Crooked Trails je neprofitna organizacija koja organizuje programe za unapređenje kulturnih, ekoloških i ekonomskih uslova života lokalnih zajednica širom sveta. Njeni članovi rade na stvaranju programa kulturne razmene i društvenog razvoja koji obogaćuju živote posetilaca i zajednica u kojima oni borave. ([www.crookedtrails.com](http://www.crookedtrails.com))

- Inicijative su zajednički poduhvat između zajednice i porodice i spoljnog poslovnog partnera ([www.TransicionsAbroad.com](http://www.TransicionsAbroad.com)).

## 2.4. Aktivni turizam i ekoturizam

Aktivni turizam je jedan od oblika tzv. *hibridnog turizma*, koji je usmeren na kompleksne doživljaje posetilaca. Ove forme turizma predstavljaju kombinaciju različitih proizvoda i iskustava. U literaturi se najčešće pominju sledeće forme hibridnog turizma: *daleko putovanje (trekking)*, *ACE - avantura, kultura, ekoturizam* i *NEAT - prirodni (nature) turizam, ekoturizam i avanturistički turizam*.

Marketinški se posebno nametnuo **aktivni turizam** - nova filozofija putovanja koja kombinuje avanturu, kulturu i ekoturizam (ACE). Ima mnogo dodirnih tačaka sa ekoturizmom i prirodnim turizmom, a takođe integriše i neke aktivnosti avanturističkog turizma. Dodatno, on uključuje i aspekte kulturnog turizma i naučnih i obrazovnih ekspedicija. Organizacija "Aktivni turizam" (Active-Tourism Org) definiše aktivni turizam kao "odgovorno putovanje u strana područja koje iziskuje fizičko i mentalno učešće od strane turista i sledi načela održivosti, zaštite bioraznovrsnosti i očuvanja kulture. Značajni elementi su rekreacija i obrazovanje, poštovanje i posmatranje, akcija, vežba i aktivna uključenost u društvo kao poznanik lokalnih prijatelja" ([www.active-tourism.com](http://www.active-tourism.com)). Aktivni turizam deli slične ciljeve kao ekoturizam, ali nije određen prema destinaciji ili lokaciji, već je više određen prema načinu boravka. On zahteva aktivno fizičko i intelektualno učešće bez obzira na destinaciju.

Prilog 1

### Aktivni turizam (Mađarska)

Ljubitelje aktivnog odmora čekaju prostrane puste Južne nizije, reke, jezera, biciklističke staze, nacionalni parkovi i sportski objekti. Svakog posetioca začarava podvikivanje konjušara, pucketanje biča i bučan galop pastuva. Na majurima domaćini očaravaju goste sa konjičkim paradama, teranjem zaprega sa domaćim autohtonim rasama konja, raznim vrstama hrane kuvane u kotličima, pečenim u pećima, kao i nizijskim vinom i rakijom. Ljubitelje prirode i posmatrača ptica čekaju staze za ture u močvarnim područjima, u

nacionalnim parkovima i pored rukavaca reka.

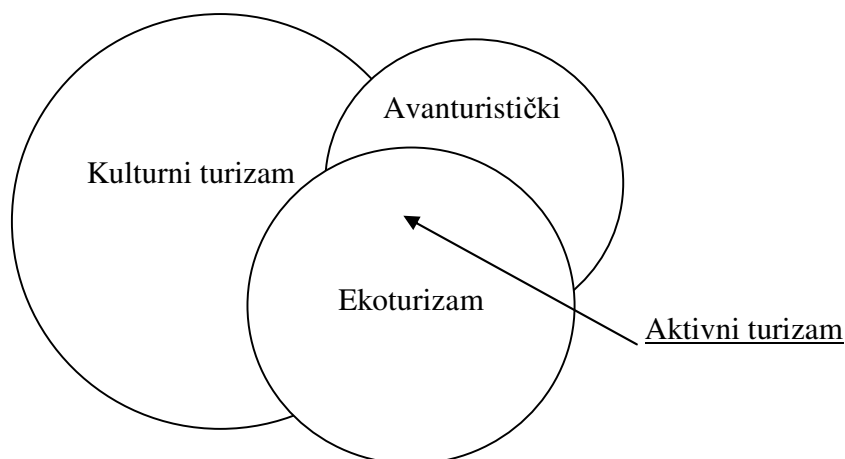
Po vodotokovima Južnonizijske regije, u vodoplavnim i obalnim šumama, brojni lugovi pružaju odličan životni prostor i sklonište za raznovrsnu divljač.

Ljubiteljima ribolova pružaju mogućnost rekreacije Dunav (bogat ribom), Tisa, Kireš, Moriš, rukavci reka i jezera. Veslači mogu da učestvuju na nezaboravnim turama po romantičnim rekama koje dotiču obalna naselja. Gosti mogu i da iznajme čamce, kajake i kanue. Ljubiteljima specijalnih hobija predlažemo letenje vazдушnim balonima i zmajevima (paraglajding), višednevne ture sa konjskom zapregom i jahačke ture.

Izvor: <http://www.wideweb.hu/hungary/tourism-entertainment/tourist-information/official-tourism-portals>

Dok je ekoturizam moguć samo u neporemećenoj "prirodnoj džungli", aktivni turizam je moguć i u prirodnim oblastima i u sred "džungle na asfaltu", pogotovo ako njeno stanovništvo pripada drugim zanimljivim kulturama i govori drugi jezik. Pri tome, objekti posećivanja mogu biti lokalna arhitektura, arheološke iskopine, urbane celine i proizvodi civilizacije, zatim različiti oblici ljudskog stvaralaštva, kao lokalne tradicije, jezik, muzika, ples ili kuhinja.

**Slika 4. Aktivni turizam i ekoturizam**



Sličnosti između ekoturizma i aktivnog turizma nalaze se u dugoročnim i održivim ciljevima, poštovanju prirode i bioraznovrsnosti, lokalne kulture, tradicija i vrednosti, kao i u obrazovnoj interakciji, pomoći lokalnom stanovništvu i razvoju regiona. Razlike se ogledaju u lokaciji putovanja, objektima posećivanja i u stavovima za vreme poseta. Aktivni turizam moguć je i

u prirodnoj i urbanoj sredini podjednako, mada i ekoturizam proširuje svoju pozornicu na izabrane urbane ambijente (urbani ekoturizam).

Objekti ljudskih aktivnosti su u mnogo širem obimu predmet poseta u aktivnom turizmu. Na primer, časovi plesa ili kuvanja su savršeni primeri aktivnog turizma, dok se teško uklapaju u okvir ekoturizma. Te aktivnosti se podvode pod koncept kulturnog turizma, koji je bitan aspekt aktivnog turizma. I na kraju, aktivni turizam traži veću fizičku i mentalnu uključenost turista, više avanture i akcije nego ekoturizam.

## 2.5. Urbani ekoturizam

Podrazumeva jednostavno prirodno putovanje koje se obavlja u urbanoj sredini. Poseban izazov predstavlja učiniti urbani prostor podnošljivijim za zaštitu bioraznovernosti.<sup>16</sup> Urbani ekoturizam prepoznaje urbane centre kao kolevku civilizacije i primere suživota između različitih kultura. Prepoznaje značaj ekoturizma u olakšavanju kulturne razmene, zaštiti okoline i održivom razvoju. Na Konferenciji o urbanom ekoturizmu, 2004. godine, utvrđeni su sledeći ciljevi:<sup>17</sup>

- očuvanje autohtonih kultura, prirodne i kulturne baštine, uključujući i bioraznovernost,
- maksimiziranje koristi lokalne zajednice i uključenje njenih članova kao vlasnika, investitora, domaćina i vodiča,
- edukacija posetilaca i stanovnika o pitanjima okoline, baštine i održivosti,
- smanjenje čovekovih ekoloških tragova.

Urbana priroda je ambijent prirode u urbanom kontekstu. To može biti stablo na uglu ulice, kućne biljke na balkonu ili Central park u Njujorku. Priroda ovde znači biljke, cveće, drveće, životinje, ptice, ribe... Uključivanje gradova u razvoj ekološke etike otvara pozornicu za "ozelenjavanje" turizma u gradovima širom sveta.

Prilog 2

### **Thames (Temza) Festival London**

<sup>16</sup> <http://www.planeta.com/ecotravel/tour/urbandeclaration.htm>

<sup>17</sup> Konferencija o urbanom ekoturizmu, 2004., White Rock, Kanada, [www.planeta.com/ecotravel/tour/urbandeclaration.htm](http://www.planeta.com/ecotravel/tour/urbandeclaration.htm)

Thames (Temza) Festival registrovan je pre desetak godina kao neprofitna, nevladina organizacija. Osnovni cilj festivala je da ponovo poduči ljude suživotu sa rekam.

Stotinama godina London je bio lučki grad, gde je obala bila pokrivena dokovima, skladištima i postrojenjima. Međutim, od 1960-ih, zahvaljujući kontejnerima, došlo je do revolucije u pomorstvu. Brodovi sa dubljim gazom nisu mogli ploviti i došlo je do gašenja većine londonskih dokova. Tako je nestala osnovna funkcija Temze. Ova promena imala je i prednosti jer je oslobodila velike prostore u centru grada. Osim toga, u Temzu, koja je 150 godina bila biološki mrtva, vratio se život i 1974. godine primećeni su prvi lososi.

Londonska južna obala, ranije je bila poznata kao naselje radničke klase, a donekle i po kulturnom životu, sa Šekspirovim Globe, a od 1950-ih stvorena je kulturna četvrt sa Royal Festival Hall, Queen Elizabeth Hall i Nacional Theatre. Krajem 1970-ih izrađuju se planovi da se na svim većim površinama južne obale izgrade poslovne zgrade i hoteli. Tom planu odlučno su se suprostavili preostali stanovnici ovog područja i osnovali su grupu "Coin Street Community Builders". Oni su izgradili sopstveni plan koji je uključivao stambene zgrade, parkove, socijalne i kulturne sadržaje.

Početkom 1990-ih londonska turistička organizacija izradila je izveštaj o turističkim potencijalima Londona, sa osvrtom na neiskorišćenost Temze kao turističkog resursa. Oslanjajući se na taj izveštaj, ambiciozni Adrian Evans, uz podršku aktivista pomenute grupe "Coin Street Community Builders", pokrenuo je 1997. godine Thames Festival.

Odlučili su da naprave nešto drugačije, atraktivno i inspirativno. Pružili su čeličnu saju dužine 400 m i visine 50 m, na kojoj su hodači na žici izveli program. Iako događaj nije prošao bez nespornosti sa konkurentima iz nekoliko lokalnih jedinica, program je svojom atraktivnošću trasirao put uspeha, tako da se već naredne godine registruje "Thames Festival" kao neprofitna, nevladina organizacija. Danas, posle deset godina, festival je bitno narastao, program se proširio, ali je zadržana forma dvodnevnog događaja. Program uključuje sajam tradicionalne domaće hrane i rukotvorina, brojne nastupe uličnog pozorišta, koncerte na plovećoj platformi, noćni karneval itd, kao forme urbanog ekoturizma.

Osnovni cilj festivala je ponovo naučiti ljude suživotu sa prirodom. Poslednji festival posetilo je 800 hiljada ljudi, koji žele kontakt sa Temzom i povratak prirodi. Uključeno je 300 škola koje rade na različitim projektima. Na primer, 150 osnovnih škola uključeno je u projekt reciklaže plastike nađene na obali Temze. Deca na taj način čiste reku, upoznaju se

sa štetnošću bacanja otpada, uče o postupcima reciklaže itd. Krajnji proizvod ovog projekta biće skulptura koju će od recikliranog materijala izraditi 10 hiljada dece. Festival u organizaciju uključuje različite etničke grupe, a uspostavljena je i saradnja sa gradovima Kalkutom, Čongkvingom, Kejp Taunom i Kairom, te se na festivalu predstavljaju odnosi tih gradova sa rekama Gangom, Jangceom, Laizbikom i Nilom.

Festival je samo jedna sličica u mozaiku kojim se obala Temze transformisala. U poslednjih desetak godina otvoreno je nekoliko važnih institucija na samoj obali - Oxo Tower Wharf, London Eye, Tate Modern, Millenium Bridge, Hungford Bridge i na kraju National Film Theatre 2007. godine. Ovi poduhvati doveli su do toga da je prošle godine na ovom području uživalo 12 miliona posetilaca.

Izvor: Mišković, D. (2007).

Prema Weaver (2008),<sup>18</sup> ekoturizam je nastao kao manifestacija alternativnog turizma zasnovanog na prirodi, koji se, po mnogim naučnicima i praktičarima, još uvek smatra najlegitimnijom manifestacijom ovog sektora. Mada analiza tri ključna kriterijuma ekoturizma ukazuje na visoku poziciju zaštićenih područja kao ekoturističkih prostora, modifikovani prostori, kako ističe Viver, takođe imaju potencijal i određene ekološke prednosti. Viver smatra da urbana mesta mogu biti destinacije za najmanje pet tipova ekoturističkih proizvoda, ne navodeći ih taksativno. On ovu tvrdnju zasniva na činjenici da je urbani ekoturizam kompleksan fenomen visokog nosećeg kapaciteta, koji može biti usredsređen na temu restauracije i unapređivanja, omogućujući zanimljive posete daleko od osetljivih prirodnih područja. Za urbani ekoturizam, kaže da je smislen i sve priznatiji fenomen koji ima potencijal da proizvodi pozitivne uticaje na okolinu.

## **2.6. Kulturni turizam i ekoturizam**

Kulturni turizam je poznat još pod nazivom etno turizam i turizam zasnovan na kulturnoj baštini (heritage). Sve više se koncentriše na lokalne tradicije i ljude, istorijske mitove i

---

<sup>18</sup> [http://www.trrworld.org/mas\\_and\\_urban.html](http://www.trrworld.org/mas_and_urban.html)

legende,<sup>19</sup> kao glavne atraktivnosti. Stoga kulturni sadržaji najčešće postaju deo ekološkog turističkog proizvoda, na pr. eko-etno turizam. U tom slučaju, ključno merilo su principi na kojima počiva takvo putovanje. Ovaj tip turizma je veoma blizak ekoturizmu pa se često smatra i oblikom ekoturizma. Treba razlikovati proizvode masovnog turizma koji takođe uključuju kulturne sadržaje, ali kao atrakcije kojima se možemo diviti, bez dubljeg odnosa prema zaštiti, obrazovne interakcije i brige za lokalnu zajednicu kojoj pripadaju takve kulturne vrednosti (Partenon, Koloseum, Tadž Mahal, Ajfelov toranj).

Antropološki tip kulturnog turizma, za razliku od konvencionalnog, sadrži jaku motivaciju posetilaca za učenje o kulturi lokalnog stanovništva. Postoji rastući interes za učenjem kako domaće stanovništvo koristi prirodne resurse, na primer, zanimanje posetilaca o tradicionalnoj upotrebi lekovitog bilja, obavljanju nekih poljoprivrednih radova, starim zanatima ili izradi rukotvorina. Značajno je da kulturni turizam bude vođen (upravljan) na način koji definišu domaće zajednice i da indikatori uticaja turizma na kulturu budu kontrolisani, tako da posete ne ugroze kulturne osobenosti zajednice.

Podtip kulturnog turizma zasnovan na korišćenju kulturne baštine, odnosno baštine koja se odnosi na ljude i mesta, nazvan je turizmom zasnovanim na baštini (heritage tourism). I on se u izvesnim uslovima može dovesti u vezu sa ekoturizmom, ukoliko takva putovanja (heritage trails), poštuju prirodne i stvorene vrednosti, spajaju kulturna obeležja i stvaraju nove turističke usluge i proizvode koji mogu pomoći lokalne zajednice i njihove ekonomije. U svakom slučaju, on uključuje dimenziju fizičkog posećivanja kulturnih objekata, kao i dimenziju kulturnog konteksta s lokalnim stanovništvom. Može se tvrditi da se veza između

---

<sup>19</sup> Priča o Vladu Cepešu (Drakula), grofu iz Transilvanije (Rumunija), pretočena je u svetski turistički brend. Turističke ture "Putevima Drakule", veoma su posećene i uključuju različite sadržaje iz istorije, tradicije i mitologije. Opšteprihvaćeni pojam "vampir", srpska je reč, a legende o postojanju vampira (krvopija), vukodlaka i veštica veoma su raširene i još uvek žive u raznim krajevima Srbije, naročito u Istočnoj i Zapadnoj Srbiji. Jedan od najpoznatijih je Sava Savanović, vampir koji je obitavao u vodenici na reci Rogačica kod sela Zarožja na granici opština Bajina Bašta, Valjevo, Ljubovija i Kosjerić. Zamislite program koji bi obuhvatao smeštaj u živopisnom ambijentu sela Zapadne Srbije, upoznavanje sa vampirom kroz film "Leptirica", živu priču starih meštana i specijalizovanog vodiča, odlazak do obitavališta vampira u vodenici (koju bi trebalo adaptirati) u kanjonu reke, za najhrabrije - "potragu" za vampirom sa noćenjem ili bdenjem u vodenici... mnoštvo dopunskih sadržaja: pecanje, pomoć u seoskim poslovima, sakupljanje pečurki i dr. šumskih proizvoda, planinarenje, planinski biciklizam, džip-reli kružnom stazom valjevskim planinama, paraglajding na Maljenu, zimski sportovi i rekreacija na Divčibarama (u sezoni), istraživačka stanica "Petnica", banja Vrujci (kupanje, wellness...), Struganik - rodna kuća vojvode Živojina Mišića ili pešačka ruta na Ravnu goru... Takvih i interesantnijih priča o vampirima kao centralnim atrakcijama može se ispričati bezbroj jer legende o njima još žive u usmenoj tradiciji ljudi.

kulturnog i ekoturizma, ili čak njihovo jedinstvo, ostvaruje preko opštih kulturnih interesovanja i turista kao nosilaca ovih interesa.

## **2.7. Ruralni turizam i ekoturizam**

Ruralni turizam zasniva se na učešću u ruralnom načinu života, a ruralne kulture lokalnih zajednica predstavljaju suštinski elemenat njegovog turističkog proizvoda. Najčešće se smatra varijantom ekoturizma. Ima i drugačijih mišljenja koja ruralni turizam posmatraju u širem kontekstu, kao kišobran (plašt) za mnoge srodne turističke aktivnosti, ali njegovu suštinsku održivost ne dovode u pitanje.<sup>20</sup> Ponuda najčešće uključuje šetnju i vožnju bicikla, kao i druge aktivnosti posebnih interesa, posete lokalnim muzejima i priredbama i kupovinu zanatskih proizvoda. Ovaj proizvod otvara turističkoj tražnji specifičan ambijent ruralne sredine sa tradicionalnom strukturom poljoprivredne proizvodnje, kulturom stanovanja, ishrane i odevanja te raznovrsnim prirodnim i kulturnim sadržajima relativno visoke estetske vrednosti. U literaturi postoje brojne definicije seoskog turizma, a najprikladnijom nam se čini ona koju je predstavio "Trav Info India": Bilo koji oblik turizma koji predstavlja ruralni život, umetnost, kulturu i baštinu u ruralnim oblastima, donoseći na taj način ekonomske i socijalne koristi lokalnoj zajednici, kao i omogućavajući interakciju između turista i lokalnog stanovništva za bogatije turističko iskustvo, može se nazvati seoskim turizmom ([www.travinfoindia.com/rural\\_india\\_travel.html](http://www.travinfoindia.com/rural_india_travel.html)).

On je višefunkcionalan i saznajno orijentisan, a zasnovan je i na čuvanju kulturne baštine i tradicije. Odlikuju ga visokopersonalizovani odnosi, snažne individualne aktivnosti i visok stepen učešća turista u kreiranju doživljaja, kao i eko i etno okvir. Uspešan seoski turizam mora biti organizovan od strane lokalnih aktera jer oni bolje od drugih znaju snage i slabosti svojih destinacija i najviše su zainteresovani za zaštitu prirode, očuvanje kulturne baštine i promovisanje bogatstva svog ruralnog područja.

---

<sup>20</sup> Prema autorima Strategije turizma Republike Srbije, ruralni turizam uključuje: 1) agriturizam, seoska gazdinstva, farme, 2) aktivnosti u prirodi, 3) eko-turizam, 4) ruralno iskustvo (seoski turizam), 5) kulturni turizam i 6) ostali kombinovani oblici turizma posebnih interesa. Ovde se misli na segmente navedenih oblika alternativnog turizma koji se upražnjavaju u ruralnoj sredini.



## Studija slučaja 2: Razvoj ekoturizma na Tajlandu

TAT (Turistički autoriteti Tajlanda) i Odeljenje za poljoprivredu razvijaju agroturizam u muslimanskom selu Ko Maphrao u blizini Phuket-a. Glavne atrakcije su plantaža kaučuka, ribolov i seoski ambijent sa lokalnim stanovništvom. Turistima se nudi mogućnost da svojeručno pokušaju sakupljati kaučukovo mleko iz drveta kaučuka, povežu ribarski izlet, posete kaveze za hranjenje ostriga, dagnji i jastoga i mangrove šume gde mogu posmatrati majmune i ptice. TAT takođe razvija agroturizam u Krabi provinciji Ko Phi Phi i u 140-godina starom selu Bang Plee u oblasti Samut Prakarn. Glavna atrakcija u Ko Phi Phi je izviranje (izbijanje) krečnjaka na površinu, Centar za hortikulturu (orhideje i divlje biljke) i ritske šume, koje su ubeležene kao retke vrste, te bazen obojen smaragdom. Bang Plee, koji ima prilično veliku populaciju etničkih Muslimana i Laošana (Laos), posetiocima će predstavljati ploveće pijace, uzgajalište mangoa i kokosovog oraha, farme tigrova i zmija. Za vođenje turista kroz selo biće angažovani studenti. Agroturizam cveta takođe u severnim provincijama. Prema TAT-u (2000), turizam zasnovan na poljoprivrednim oblastima (mogućnosti istraživanja i očiglednih predavanja, rasadnici orhideja, arboretumi, seoski ambijent, retke vrste, sađenje i berba pirinča i sl.), stvorio je dovoljno novca, što je najvažnije, tamo gde je nekad cvetala, a ovim odstranjena, proizvodnja opijuma.

Izvor: Cruz, 2003.

Raznovrsne su mogućnosti za formiranje turističkog proizvoda u ruralnom turizmu. U mnogim oblastima širom sveta farmeri su prepoznali potrebu i želju da prošire listu svojih proizvoda i usluga sa uslugama agriturizma. Turisti iz urbanih sredina zainteresovani su za posmatranje domaćih životinja i kontakt sa njima, upoznavanje sa procesom proizvodnje određenih poljoprivrednih proizvoda i imaju nezasitu želju u vezi lokalnih menija. Koriste razne mogućnosti kao što su: kampovi, odmor na farmi (hranjenje životinja, branje voća, povrća i sl.), venčanja, prijemi, medeni mesec, aktivnosti: muzički festivali, rekreativne aktivnosti (posebni interesi pretežno "soft" tipa), programi agrikulturnog obrazovanja, obrazovni programi iz oblasti prirode, demonstracija (izrada kozjeg sira na pr., vinarstvo, pčelarstvo, izrada rukotvorina). Ponekad se naziva i farmerskim turizmom (farm tourism).

Može se smatrati veoma bliskim ekoturizmu, čak i oblikom ekoturizma, zbog malog obima, niskog uticaja, usmerenosti na obrazovanje i stvaranja koristi lokalnom stanovništvu. U poslednje vreme se sve više koristi pojam ekoruralni turizam. On upravo naglašava jedinstvenost prirodnih i izvornih ruralnih potencijala u turističkoj ponudi destinacija sa očuvanom prirodom.

## **2.8. Masovni ekoturizam (EMT)**

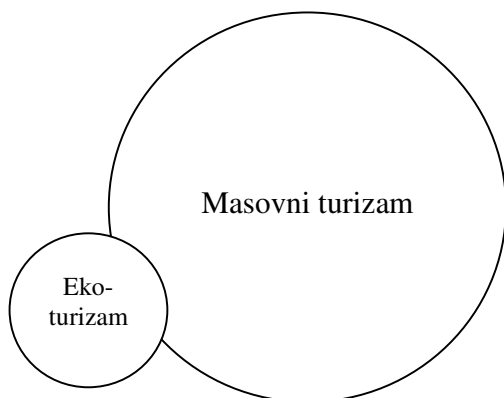
To je ideja koja se veoma često pojavljuje u poslednje vreme za koju Weaver (2008) smatra da je sporna u svetlu izvornog turizma, ali da o njoj treba govoriti. Masovni turizam ima potencijal da proizvodi pozitivne uticaje na okolinu zbog svoje ekonomije obima i tendencije da bude omeđen i delimično zatvoren u ograničene prostore i time podesan za upravljanje.

Kad se govori o svetskom "masovnom ekoturizmu - EMT", obično pomislimo na masovni turizam koji nas asocira na degradaciju prirode. Prvo "vidimo" neprekidnu reku ogromnog broja turista koja se sliva prema odmarališnim destinacijama. Setimo se i određenja ekoturizma, kao putovanja zasnovanog na prirodi, koje uključuje obrazovanje i tumačenja o prirodnom okruženju i koji je usmeravan da bude ekološki održiv. Pod prirodnim okruženjem, svakako, podrazumevamo i kulturne komponente, te da ekološka održivost uključuje određene koristi za lokalnu zajednicu i trajnu zaštitu resursa. Nadalje, ekoturisti uglavnom dolaze iz razvijenog sveta sa natprosečnim dohotkom i obrazovanjem i natprosečno troše.

Dakle, masovni ekoturizam, ukoliko želi pod kišobran ekoturizma, mora prvo da zadovolji principe održivosti, kao uslov dugoročnog opstanka, a onda i principe ekoturizma. S obzirom da masovni ekoturizam privlači i turiste koji ne učestvuju u ekoturizmu, oni takođe moraju uvažavati njegovu obrazovnu i kulturnu komponentu, uključenost i pomoć lokalnoj zajednici i trajnu zaštitu resursa. Neki aktuelni stavovi kao "odvija se u malim grupama sa poslovima malog obima"(UNEP), očigledno se moraju redefinisati. Nadalje, ekoturizam zahteva angažovanje lokalnih vodiča, objekte za smeštaj u lokalnom vlasništvu i uopšte, lokalne dobavljače (Local Vendors). Ipak, forme su promenljive, ali treba insistirati na suštini, trostrukoj donjoj granici održivosti i ekoturističkim odrednicama: očuvanje prirodnog okruženja (uključujući i kulturno), motivacija za obrazovanje i učenje o prirodnoj sredini, kao i unapređenje dobrobiti lokalne zajednice.

U ispravnom definisanju EMT, verujemo da je on koristan za sve uključene strane. EMT ima kapacitet, ima definisanu infrastrukturu, sadrži finansijske, kulturne i socijalne koristi, udružene u njegov koncept, kao i mogućnost da bude usmeravan na odgovarajući način.

**Slika 4. Masovni i ekoturizam**



Ova razmišljanja o proširenju pozornice ekoturizma navode na potrebu što bržeg transformisanja EMT turizma u održive forme, što i jeste najkrupniji problem razvoja turizma uopšte. Potrebno je, a to važi i za urbani ekoturizam, da masovni ekoturizam naglasi atrakcije zasnovane na ekosistemima i njihovoj zaštiti, obrazovnu interakciju, uključenost lokalnih zajednica i održivo upravljanje, što bi poboljšalo stanje životne sredine na globalnom nivou.

## 2.9. Alternativni turizam, održivi turizam i ekoturizam

Od nastanka, sredinom 70-ih godina prošlog veka, *alternativni turizam* je razvijao sve veći broj oblika, ali je ekoturizam, po mišljenju većine naučnika i praktičara, ostao najlegitimniji

**Slika 5. Alternativni i ekoturizam**



predstavnik ovog novog sektora.

Postoje takođe mišljenja da se ne radi o nekom novom turizmu, već da je on posledica nekritičkog sagledavanja kvalitativnih promena tzv masovnog turizma. Bilo kako bilo, pojam alternativnog turizma će se izgubiti kad ne bude imao čemu biti alternativa.

Sa druge strane, *održivi turizam* ne predstavlja neki poseban segment turističkog tržišta, već set principa održivosti, kao meru dugoročnog opstanka ove pojave. *Ekoturizam* je dinamična oblast i teži da u svim oblicima dostigne rezultate održivog razvoja. Preplitanje poimanja ekoturizma kao sredstva održivog razvoja, tj koncepta koji obuhvata set principa, i kao segmenta tržišta, stvara nedoumice o njegovom stvarnom obimu i strukturi. Kišobran ekoturizma će, izvesno je, biti sve širi, sa sve većim brojem modifikacija, ali i "zahteva za zaštitu", tj. priključenje, od strane onih koji uspevaju da ispune njegove kriterijume.

***Pitanja:***

- 1. Ekoturizam kao tržišni segment i kao podkomponenta održivog turizma*
- 2. Ekoturizam u kontekstu drugih oblika turizma*

### **3. Sistem održivog ekoturizma**

Savremene tendencije u razvoju turizma ističu značaj upravljanja turizmom na nivou destinacije, odnosno na lokalnom nivou. Turisti putuju zato što ih privlače primarni elementi ponude, atraktivni resursi, ali da bi se realizovalo neko putovanje, naophodno je postojanje čitavog niza elemenata sekundarne ponude. *Destinacijski miks je sastavljen od atrakcija, događaja, infrastrukture, transporta, uslužnih kapaciteta i gostoprinstva, turističke politike i turističkih razvojnih planova.* Definisane elemente i njihovih karakteristika u konkretnoj turističkoj destinaciji od ključnog je značaja za celokupan proces upravljanja njenim razvojem. Najopštija podela elemenata turističke destinacije je dakle podela na primarne i sekundarne, odnosno izvorne i izvedene elemente. Praktičnija klasifikacija razlikuje četiri vrste elemenata, a to su atraktivnosti, pogodnosti (smeštaj, zabava, trgovina i ostale usluge), pristupačnost (saobraćaj i veze) i prateće usluge. Pored ovih elemenata, sistem održivog ekoturizma uključuje i, odnosno prevashodno, lokalnu zajednicu, životnu sredinu i turiste.

Lokalna turistička destinacija se ističe kao najvažniji tip destinacije na kojoj dolaze do punog izražaja odnosi između glavnih interesnih grupa, kao što su lokalno stanovništvo, lokalni organi vlasti, turistička i komplementarna privreda i posetioči. Destinacije su u fokusu pažnje svih sektora i svih interesnih grupa zbog mogućnosti ostvarivanja međusektorskih partnerstava, u cilju jasne podele uloga i odgovornosti, stvaranja poverenja, adekvatne komunikacije i udruživanja sredstava i znanja. Potreba za usklađenim delovanjem svih elemenata turističke destinacije, kao specifičnost poslovanja u turizmu, proističe iz suštine integrisanog turističkog proizvoda, koji svaki turista formira u skladu sa svojim potrebama i koji, kao zbir učinaka svih sastavnih elemenata, određuje stepen zadovoljstva turista.

#### **3.1. Ekodestinacija**

Kvalitet doživljaja ekoturisti posmatraju prevashodno kroz osećanje bliskosti sa prirodom i lokalnom zajednicom, što ih prvenstveno dovodi u neku destinaciju. Svaka destinacija koja teži da privuče ove turiste mora zaštititi svoje resurse. Iako se ekoturizam obično razvija u zabačenim oblastima, potrebno je uspostaviti razvojne standarde koji će biti usvojeni u koordinaciji sa lokalnim stejkholderima, naročito sa predstavnicima lokalne zajednice.

Koncept ekodestinacije je nov i mora se još dograđivati. Nužno je sačiniti jasne smernice. To je potrebno precizno učiniti stoga što se dešava da neke vlade nastoje da promovišu ekoturizam u destinacijama i već ga razvijaju bez uvažavanja prirodnog okruženja i lokalnih zajednica. Najlošiji primeri takvog razvoja destinacije dolaze iz Jugoistočne Azije, gde je u jednom slučaju milion ljudi raseljeno sa svojih imanja, a kompenzirano sa tzv "ekoturističkim poslovima" na novim lokacijama.

Iz ovog se vidi da vlade i državni organi u celini, imaju najveću odgovornost za formiranje i usmeravanje razvoja ekodestinacija. One su odgovorne za adekvatno planiranje, kreiranje turističke razvojne politike, zoniranje destinacija, zaštitu osetljivih područja i druge aktivnosti. Polazeći od široko prihvaćenih principa ekoturizma, ekodestinacije treba da poseduju sledeće sadržaje i karakteristike:

- Zaštićena prirodna dobra ili predeli sa očuvanim prirodnim karakteristikama i bogatom bioraznorsnošću;
- Malu gustinu razvoja gde su dominantne oblasti prirode, a izgrađena područja svedena na najnužniju meru;
- Mnogo mesta na otvorenom koja su namenjena rekreaciji, a osmišljena tako da zaštite osetljive resurse; turističke staze koje koriste zajednički i turisti i lokalno stanovništvo, a na stazama treba da bude turistička signalizacija od ekološki prihvatljivog materijala;
- Aktivnosti i objekte koji moraju biti usklađeni sa ekološkim kapacitetom i uklopljeni u prirodno okruženje;
- Preduzeća, hoteli, restorani i drugi servisi, moraju biti u vlasništvu lokalne zajednice, a njihov ambijent i arhitektura moraju biti u skladu sa kulturom tog područja;
- Raznorsnost lokalnih manifestacija vezanih za kulturno nasleđe i običaje rezidenata;
- Lokalno stanovništvo treba da učestvuje u promociji lokalnog nasleđa kroz razne turističke manifestacije koje će što bolje predstaviti taj kraj;
- Prijateljski odnos između lokalnog stanovništva i posetilaca, koji zajednički koriste javne objekte, susreću se i komuniciraju na turističkim stazama, u prodavnicama, restoranima i drugim uslužnim objektima.

Planiranje i upravljanje destinacijom će odrediti kako se ekoturizam može razvijati. Međutim, još uvek je retkost videti integralno regionalno turističko planiranje i upravljanje, da ne pominjemo strategije koje bi osvetlile ekološke i socijalne aspekte razvoja.

Planiranje ekodestinacije zavisi od baznih podataka, od socijalnih i ekoloških faktora, strategija zoniranja, propisa koji moraju sprečiti zloupotrebe krhkih ekosistema, lokalnog učešća u razvoju određenih standarda za limitiranje dozvoljenih promena i trajni monitoring.

### **Studija slučaja 3: Pristup plaćanju naknada u zaštićenim područjima - studija slučaja iz Zimbabvea, Indije i Indonezije**

Studija preduzeta od strane Međunarodnog instituta za životnu sredinu i razvoj ispituje sadašnje i potencijalne naknade u tri nacionalna parka: Gonarezhou u Zimbabveu, Keoladeo u Indiji i Komodo u Indoneziji.

I dok je u svakom od tih slučajeva turizam bio najveći izvor prihoda, stvarni finansijski doprinos plaćenih naknada za ulazak u park bio je minimalan i u isto vreme u dva parka neto doprinos od ovih ulaznica bio je negativan. Finansiranje zaštite od strane vlade u stvari je dotiralo turizam.

Zbog toga što ulaznice donose glavni deo turističkih prihoda, studija podržava povećanje ovih naknada kako bi one obezbedile da troškovi turizma budu pokriveni i da omoguće ostvarivanje finansijskih sredstava za zaštitu. Istraživanje u Nacionalnom parku Keoladeo pokazalo je da turisti u stvari plaćaju više, a autori su predložili dodatno podizanje naknada kao najbolju menadžment opciju.

Turizam može doprineti zaštiti i unapređivanju zaštićenih oblasti, ali to treba da bude sprovedeno efikasnije. Ova studija pokazuje da ekonomske uticaje takođe treba procenjivati radi utvrđivanja mogućnosti za veću dobit.

Izvor: Goodvin et al., 1997. - Prema: Epler-Wood, 2002.

Kad planiranje razvoja postane realnost, mnogo je prihvatljivije da individualni preduzetnici obavljaju aktivnosti nuđenja ekološki osetljivih tura, pružaju usluge smeštaja i obavljaju druge delatnosti koje će doneti koristi lokalnoj zajednici. Stoga je upravljanje ekodestinacijom apsolutno potrebno i treba da osigura dugoročnu harmoniju između turista, smeštaja, lokalnog stanovništva i životne sredine na određenom području.

Master planovi razvoja turizma na ekodestinaciji treba da utvrde zaštićene zone, pešačke staze, oblasti namenjene pristupu i aktivnostima posetilaca i jasna pravila o dozvoljenoj gustini razvoja u rezidencijalnim i komercijalnim zonama. Planovi i postupci upravljanja posetama treba da obuhvate javnu raspravu tokom faza osmišljavanja i primene. Treba da postoji potpuna saglasnost svih učesnika o vrsti turizma čiji razvoj želi lokalna zajednica, ako se prethodno uopšte izjasni za turizam. Zajednica treba da razmotri svoje opcije uz spoljne konsultacije i stručnu i drugu pomoć koja joj na zahtev treba da bude pružena.

Smernice za upravljanje ekodestinacijom treba da obuhvate obezbeđenje sredstava od turističkih taksi u svrhu zaštite, naknade od turističkih preduzeća za otklanjanje negativnih uticaja koje vrše, izradu programa procene uticaja na životnu sredinu i programa za nadgledanje uticaja, povezano sa licenciranjem preduzeća i sistemima sertifikacije, objavljivanje i poštovanje pravila i/ili propisa za javne površine, vrste vozila, ograničenje brzine, dozvoljeni broj posetilaca, odlaganje otpada i sprečavanje zagađenja. Staze i prostori za korišćenje od strane posetilaca treba da obezbede poštovanje pravila za upotrebu sa malim uticajima. Neophodno je pružiti programe obuke lokalnim žiteljima, između ostalog i o mogućnostima bavljenja sopstvenim biznisom. Istovremeno, smernice treba da odrede i ono što je neprihvatljivo.

### **3.2. Učesnici održivog razvoja ekoturizma**

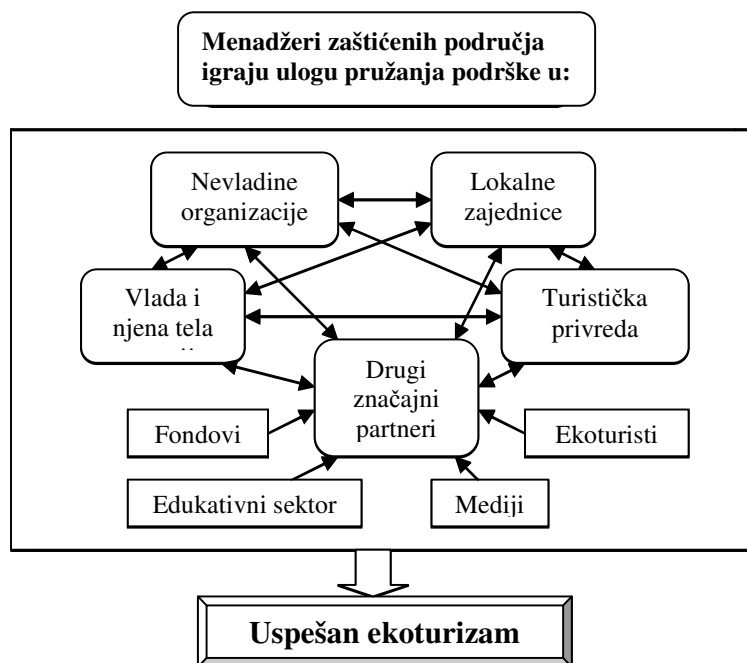
U ekoturizam je uključen ogroman broj subjekata iz sva tri sektora društva, sa različitim interesima i ciljevima. Svi oni su u određenoj meri zastupljeni u razvoju i upravljanju ekoturizmom na destinaciji. Ovi subjekti se sve češće udružuju i formiraju jaka međusektorska partnerstva. S obzirom da je uključen veliki broj subjekata sa različitim potrebama, partnerstva mogu biti teška, ali ipak nezaobilazna. Kovanje partnerstava je permanentan proces, često veoma naporan i složen, ponekad i neuspešan, ali uvek u korelaciji sa uspehom ekoturizma u celini.

Da bi se ekoturizam uspešno razvijao, lokalni i međunarodni stejkholderi moraju biti podređeni vladi, posebno ministarstvima nadležnim za turizam i ekologiju, koja razvijaju politiku zaštite i upravljanja prirodnim oblastima. Tako su vlada i njena tela bitni stejkholderi.



Ekoturističke stajkholdere sačinjava i veoma disperzna turistička privreda, koja prevozi ekoturiste i vrši smeštaj i opsluživanje po dolasku na odredište. Ekoturistička preduzeća mogu biti i u vlasništvu lokalnih zajednica ili nevladinih organizacija.

**Slika 6: Ekoturistička partnerstva potrebna za uspeh**



Drugi značajni stajkholderi uključuju organizacije i pojedince iz lokalne zajednice, koji često regulišu upotrebu zemljišta i kontrolišu ključnu infrastrukturu, kao i menadžere zaštićenih oblasti (najčešće ekodestacije su zaštićena područja), koji su odgovorni za upravljanje posetiocima u osetljivim prirodnim oblastima. Članovi zajednice izvor su jakih pritisaka na ciljeve zaštite, a s obzirom na vlasništvo nad zemljištem i dugogodišnji status rezidenata, važno je obezbediti da oni budu potpuno uključeni u proces planiranja od samog početka.

Međunarodne razvojne agencije takođe igraju važnu ulogu u razvoju ekoturizma, zato što one finansiraju projekte od značaja za razvoj turizma, očuvanje biološke raznovrsnosti i razvoj malih i srednjih preduzeća.

Uspešna implementacija ekoturizma zavisi od razvoja neophodne infrastrukture. To uključuje transportne sisteme, vodosnabdevanje, energetska infrastrukturu i dobre telekomunikacije. Različita ministarstva su uključena na obezbeđenju stabilnog razvoja određenih delatnosti.

U ekoturizmu značajne stejkholdere predstavljaju nevladine organizacije (NVO) i ekoturisti. Nvladine organizacije deluju kao medijatori među učesnicima i katalizatori u ekoturističkom kontekstu, ali i kao davaoci usluga, organizatori obuke, upravljači ili ko-upravljači zaštićenim oblastima i dr.

Ekoturisti retko direktno učestvuju u donošenju odluka, ali izbori koje oni čine, od suštinske su važnosti za uspeh ekoturističkih programa, proizvoda i destinacija.

Ključ uspeha u ekoturizmu je u formiranju jakog partnerstva između menadžmenta zaštite i menadžmenta ekoturizma, tako da se mnogostruki ciljevi zaštite i pravičan razvoj međusobno podudaraju. U nastavku ćemo razmotriti svojstva i uloge najznačajnijih učesnika, odnosno jezgro donosioca odluka od značaja za ekoturizam.

### **Menadžment zaštićenog područja**

Iako ne predstavlja člana ekoturističke privredne strukture, efikasan ekoturizam zahteva da osoblje zaštićenog područja saraduje blisko i sa stanovništvom i sa turistima. Odnosi između zaštićenog područja i turističke privrede nisu uvek u najboljem stanju, tako da ponekad može doći i do konfliktne situacije, ako prevladaju parcijalni interesi učesnika turističkog procesa. Razlike objektivno postoje zbog različitog pristupa profitnog (ekoturističkog) i neprofitnog (zaštitarškog) sektora, kao i različitih stejkholdera, ali uspešno partnerstvo treba da nametne zajedničke ciljeve i interese koji su evidentni i uvek bolji od međusobnih nesporazuma i sukobljavanja. Praksa je pokazala da ulogu medijatora u ovom slučaju najuspešnije obavljaju nevladine organizacije u koje obe strane imaju poverenje zbog njihove neprofitne prirode i neutralnog stava.

Menadžeri zaštićene oblasti koriste sredstva, uključujući opšti plan upravljanja i plan turističkog menadžmenta, da definišu da li je opravdan razvoj turističkog poslovanja i ako jeste, gde može da se odvija. Presudno je da menadžment zaštićenog područja bude konsultovan u ranoj fazi procesa poslovnog planiranja. Turistički operateri moraju pre otpočinjanja poslovanja potpuno biti svesni normi i očekivanja menadžmenta zaštite.

Uspeh ekoturizma na nekoj destinaciji u prvom redu zavisi od efikasnosti međusektorskih veza između menadžmenta zaštićenog područja i menadžmenta ekoturizma. Primarni zadatak mora biti utvrđivanje ciljeva, interesa i uloga oba partnera. Ključ uspeha leži u pronalaženju balansa između konzumacije spoljnih vrednosti od strane ekoturista i konzervacije unutrašnjih

vrednosti od strane menadžmenta zaštite. Upućenost na partnerstvo podrazumeva u prvom redu čvrstu saradnju dva menadžmenta, a onda i međusobno umrežavanje svih drugih stejkholdera.

Jedan od najznačajnijih principa uspešnog partnerstva odnosi se na negovanje sličnih vrednosti među interesnim grupama. Zaštićena prirodna dobra su najčešće u državnom vlasništvu i njima upravljaju javna preduzeća i organizacije. Glavni stejkholderi su društvena zajednica, institucije zaštite (konzervacije), profesionalci vezani uz prirodnu baštinu, organizacije lokalne zajednice sl. Osnovni ekonomski stav odnosi se na konzervaciju i zaštitu postojeće vrednosti. Nasuprot toga, turizam je uglavnom komercijalna aktivnost u kojoj dominira privatni sektor i vođen je profitom i interesom vlada za ostvarenjem ekonomskih ciljeva razvoja. Zbog toga je turizam mnogo više zainteresovan za upotrebnu vrednost stvari, nego za njihovu egzistencijalnu vrednost. Osnovni stejkholderi su poslovne grupe iz sopstvenog poslovnog sektora i turisti, a tek onda javni sektor, lokalna zajednica, nevladine organizacije, naučne i stručne institucije i mediji. Prvorazredni zadatak mora biti utvrđivanje ciljeva, interesa i očekivanja oba partnera. Mora se biti svestan razlika profitnog i neprofitnog pristupa, s tim što treba imati u vidu da sektor koji ne ostvaruje profit ne želi raditi bez prihoda i naknade. Pojedini stejkholderi zajednički su za oba sektora, pre svega lokalna zajednica, što treba iskoristiti za olakšavanje saradnje i izgradnju poverenja.

Menadžeri i osoblje zaštićenog područja igraju odlučujuću ulogu u ekoturizmu na svom terenu. Kao glavni organi nadležni za svoje zaštićeno područje, njegov biljni i životinjski svet i ostale vrednosti, oni obezbeđuju dragocene ulazne podatke za izradu programa ekološke edukacije i sistema kontrole uticaja. Na isturenom položaju upravljanja zaštićenim područjem, ovo osoblje je u situaciji da prvo primeti eventualna oštećenja prirodnih resursa, kao što su štete izazvane od strane turista.

### **Lokalne (domaće) zajednice**

Imaju suštinsku ulogu u ostvarivanju razvoja ekoturizma u svom regionu, a njihovo učešće i stepen uključenosti presudni su za ovaj proces. Pojam zajednice se odnosi na manje ili više homogenu grupu ljudi koja deli prebivalište na istom geografskom području i pristup određenim lokalnim prirodnim bogatstvima. One se veoma razlikuju prema stepenu društvene kohezije, kulturnoj raznovrsnosti i razvijenosti zajedničkih institucija. Treba jasno razdvojiti

pojam zajednice od pojma društva (i države). Veza između članova može biti zajednički prostor na kom oni žive, ali i etnički, verski, kulturni ili bilo koji drugi osećaj pripadnosti. Zajednička obeležja, interesi i okolnosti dovode do međusobnog razumevanja članova zajednice. Sa aspekta njihovog učešća u ekoturizmu, najvažnije pitanje je: kako organizovati i uključiti zajednicu u početnoj fazi izrade ekoturističkog projekta?

Neke ruralne zajednice, koje su se odlikovale mirnim životom, neočekivano su se našle u središtu novih trendova, ugošćavaju turiste i kreiraju ekoturističke programe. Ponegde ne postoji razumevanje, a onda ni motivacija za zaštitu prirodnih resursa, dok drugi vide mnogo veću perspektivu u ekoturizmu, u odnosu na tradicionalne delatnosti. Ma šta bila njihova početna reakcija, lokalno stanovništvo je najčešće nespremno za zahteve ekoturizma. Čak i oni koji su zainteresovani za bavljenje turizmom, malo su upoznati sa njegovim troškovima i koristima.

#### **Studija slučaja 4: Primer Chalalan: Partnerstvo za ekoturizam lokalne zajednice**

Čalalan je smešten u džungli Nacionalnog parka Madidi u amazonskoj regiji Bolivije. Park je osnovan 1995. godine i odlikuje se bogatstvom bioloških resursa i raznovrsnošću ekosistema. Madidi je stanište za 4.739 vrsta biljaka, 1.370 vrsta kičmenjaka i 867 vrsta tropskih ptica, što čini prioritet zaštite. Park se sastoji od snegom pokrivenih planina, lednika, visoko-andskih laguna, dubodolina i kanjona, hridi, tropskih reka i vodopada. Sve ove jedinstvene odlike čine ga najnestvarnijim predelom.

Razvoj ekoturizma bio je iniciran od strane male grupe iz Quechua -Tacana zajednice iz San Jose de Uchiapomonas. On je pokazao uspeh nezavisne korporacije u vlasništvu lokalne zajednice na razvoju i funkcionisanju ekoturističkog projekta. Inicijalna pomoć je tražena od Međunarodog društva za zaštitu (Conservation International) koje je pomoglo program i izvođački projekat. Nakon tri godine, Inter-American razvojna banka je San Jose-u odobrila 1,4 miliona US dolara za izgradnju ekokonačišta (ecolodges) i za lokalni ekoturistički program obuke. U 1998. godini je završena gradnja Čalalan ekokonačišta i otpočeto poslovanje. Kao posledica izuzetnog angažovanja, uspešnog poslovanja i korektnih partnerskih odnosa, San Jose je 2001. godine vlasnička prava nad ovim objektima i formalno

preneo na zajednicu.

Projekat predstavlja uspešan dokaz održivog razvoja ekoturizma, dovodenjem u ravnotežu ekoloških, društvenih i ekonomskih potreba.

Izvor: Ecotourism et Conservation International, 2008.

Lokalno stanovništvo igra veoma značajnu ulogu u ekoturizmu iz dva osnovna razloga: Prvo, to je njihov zavičaj i radna mesta koja su privlačna za turiste. Jednakost i praktičnost zahtevaju da oni budu aktivni u donošenju odluka, u planiranju i upravljanju ekoturizmom. Drugo, lokalni stanovnici su ključni faktor u očuvanju prirodnih resursa, kako zaštićenih, tako i onih drugih van zaštićenih područja, na kojima oni obitavaju. Njihov odnos prema upotrebi prirodnih bogatstava određuje uspeh strategija za očuvanje zaštićenih područja i razvoj ekoturizma. Nadalje, lokalno tradicionalno znanje je često ključna komponenta za iskustvo i obrazovanje posetilaca. Lokalno angažovanje i ovlašćenje ovih zajednica sadrži:

- Uključenost u svim fazama razvojnog procesa; sudelovanje bi trebalo da se dešava u svim procesima od donošenja odluke, planiranja, implementacije, verifikacije i analize problema;
- Kooperaciju između aktera kao što su javni i privatni sektor i lokalno stanovništvo.

Kao i svi drugi oblici turizma, ekoturizam ostvaruje i negativne uticaje na prirodu, resurse destinacije i lokalno stanovništvo. Mnogi istraživači navode različite negativne uticaje turizma na lokalnu zajednicu, kao što je gubljenje lokalne tradicije, komercijalizacija lokalnih proizvoda kulture, erozija ličnog dostojanstva, narušavanje porodične strukture, gubljenje interesa za obradu zemlje, naročito kod mladih, kriminal, širenje ilegalne ekonomije, razvoj prostitucije, kocke i prometa droge. Suzbijanje ovih pojava prioritetni je zadatak uspešnog razvoja jer one dovode u pitanje učešće lokalne zajednice i sam opstanak ekoturizma. Ipak, većina autora se slažu da ekoturizam ima daleko veće pozitivne uticaje na lokalno stanovništvo, koji su u direktnoj korelaciji sa stepenom uključenosti u sve faze planiranja i primene projekata. Najčešće se pominju održivi prihodi, ostvareni kroz ekoturizam za zajednicu kao celinu ili kroz individualno zapošljavanje, prodaju rukotvorina i sl., poboljšanje usluga, pre svega zdravstvenih i obrazovnih, te kulturno osnaživanje i kulturna razmena. Mogućnost da se nauči o tradicionalnoj kulturi postaje sve značajniji motiv ekoturističkih putovanja, a angažovanje lokalnih zajednica uvećava vrednost ekoturističkih programa.

Zajednice su počele prepoznavati mogućnosti koje im nudi razvoj turizma. Devedesetih godina prošlog veka mnoge lokalne zajednice su prihvatile ekoturizam kao deo svoje razvojne strategije. Da bi se ostvarile maksimalne dobiti, potrebno je definisati kako lokalni stejkholderi mogu učestvovati u njegovom planiranju i upravljanju. Neki istraživači ističu da sve zajednice ili njihovi članovi ne žele da se angažuju na turističkim aktivnostima. Oni koji žele angažovanje, mogu izabrati između sledećih stepena učešća:

- davanje u zakup zemljišta privatnim operaterima,
- povremeno, honorarno ili stalno zaposlenje kod operatera,
- obezbeđivanje usluga za privatne operatere kao što je priprema hrane, vodičke usluge, prevoz i smeštaj, ili kombinacija istih,
- organizovanje zajedničkih poduhvata sa privatnim sektorom, gde zajednica obezbeđuje najviše usluga dok privatni partneri upravljaju marketingom, logistikom i obezbeđenjem dvojezičnih vodiča i
- nastup kao nezavisnih predstavnika na realizaciji društveno utvrđenih programa.

Izabrana uloga trebala bi se zasnivati na interesovanju, organizacionim sposobnostima, iskustvu, kulturnoj osetljivosti, postojanju jakog vođstva, kvalitetu prirodnih i kuturnih atraktivnosti, turističkoj tražnji, mogućnosti obuke i postojanju interesovanja partnera iz privatnog sektora.

Iako lokalna zajednica predstavlja nezaobilaznog i najznačajnijeg partnera u razvoju ekoturizma, formiranje partnerstava na nivou lokalne zajednice teško može biti uspešno bez saradnje sa turističkim operaterima. Kontakt sa tržištem, znanje jezika i loša komunikacija su tri glavna aspekta koja sprečavaju zajednice da idu same u ekoturizam. Ekoturistički operateri su idealni partneri koji obezbeđuju veze sa zajednicama, a za uzvrat dobijaju pristup resursima zajednice.

Uspeh lokalnog preduzetništva zavisi od faktora kao što su struktura lokalne uprave, interkomunalna partnerstva i partnerstva sa nevladinim sektorom i turističkim operaterima. Preduzeća lokalne zajednice ponekad dobijaju oblik stukturisane i labave zadruge u kojoj članovi zajednice imaju aktivnu ulogu u obezbeđenju smeštaja, ishrane, prevoza, zanatskih proizvoda i vodičkih usluga. Ona često imaju problem sa dostizanjem nivoa kvaliteta potrebnog za zadovoljenje inostranih ekoturista. To je još jedan dokaz potrebe uspostavljanja korisnih partnerstava sa turističkim operaterima iz privatnog sektora.

Menadžeri zaštite igraju vodeću ulogu u implementaciji ekoturizma u i izvan zaštićenih područja. S obzirom na porast društvenih očekivanja, ključno je da entuzijizam zajednica i konzervatora bude usklađen sa realnim procenama, dobrim planovima učešća i analizama izvodljivosti.

Nevladine organizacije se obično percipiraju kao neutralna strana, a time i kao najprihvatljivije za pružanje tehničke pomoći lokalnim zajednicama. Obuka o osnovama poslovanja, na primer, ključna je potreba lokalnih zajednica za učešće u ekoturizmu. To je uloga koju nevladine organizacije mogu najbolje obaviti. Nevladine organizacije iz domena zaštite imaju stav prema ekoturizmu lokalne zajednice kao rešenju kompatibilnom sa ekonomskim razvojem.

Stvari koje dolaze sa ekoturizmom, za lokalnu zajednicu znače širenje vidika kroz upoznavanje sa novim vrednostima, različitim kulturama, običajima i modernim načinom poslovanja. Lokalno stanovništvo treba da bude prethodno dobro informisano o svim aspektima razvoja ekoturizma pre nego što se složi da ga prihvati, kako bi doneta odluka bila odraz stvarnih želja i interesa. Razumevanje prakse donošenja odluka od strane zajednice je veoma značajno.

#### Prilog 3

##### **Osnovni koraci koji podstiču učešće (angažovanje) zajednice**

- ❖ razumeti ulogu zajednice (obavljanje kontrole nad njenim rastom i razvojem),
- ❖ ovlašćenja zajednice (autentično učešće u procesu odlučivanja),
- ❖ podsticanje učešća u lokalnim projektima,
- ❖ stvaranje stejkholdera,
- ❖ povezivanje dobiti od ekoturizma i ciljeva zaštite,
- ❖ raspodela koristi na zajednicu i pojedince,
- ❖ identifikacija lidera zajednice,
- ❖ provođenje održivih promena,
- ❖ razumevanje mogućnosti konkretnih mesta (strukture autoriteta),
- ❖ poboljšavanje procena i kontrole (uspostavljanje indikatora praćenja turizma).

Izvor: Brandon, 1993. Prema: Epler Wood, 2002.

Mnoge lokalne zajednice nemaju izgrađenu hijerarhiju odlučivanja. Takođe je važno da zajednica bude uključena u odlučivanje od samog početka projekta. Ako zajednica nije uključena u početnoj fazi, kod postavljanja ciljeva ili definisanja namera, teško je očekivati da bude maksimalno angažovana na uspehu projekta.

Angažovanost zajednice može doneti dvostruku korist, zadržavanje kontrole nad prirodnim i kulturnim vrednostima i maksimiziranje ekonomskih efekata. Međutim, odnos zajednice prema razvoju ekoturizma može biti i negativan, što je pogubno za razvoj turizma, ali može biti i posledica manipulacije i neadekvatnog uključivanja zajednice od strane drugih stejkholdera.

Eksperti za razvoj zajednice saglasni su u tome da zajednica mora imati informacije potrebne za odlučivanje ako studije uticaja ne predviđaju koristi, pre odlučivanja o novom projektu. Kao deo uspešnih dogovora, zajednice moraju imati načine da ulože u projekte, koristeći vrste resursa koji su im dostupni, kao što su rad, lokalni obnovljivi resursi i zemljište. Studije slučaja pokazuju da zajednica mora uložiti u projekat da bi isti bio uspešan.

Idealan društveni okvir razvoja ekoturizma na destinaciji treba da se sastoji od atrakcija i lokalnog stanovništva spremnog da se angažuje, koje će učiti i saradivati sa menadžerima zaštićenih oblasti, nevladinim organizacijama i turističkim operaterima.

### **Ekoturisti**

Odgovorni turisti imaju jedinstvenu ulogu kao učesnici u ekoturizmu. Oni su najvitalniji segment ove delatnosti i daju motivaciju za sve ostale aktivnosti, ali vrlo malo ih učestvuje na zvaničnim raspravama u vezi ekoturizma, verovatno zato što to nije trajnije svojstvo tih osoba već privremena uloga koju obavljaju. Ipak, izbori koje oni čine, opredeljujući se za neku destinaciju, tuoperaora ili turističkog agenta i vrstu putovanja u kojem žele da učestvuju, imaju ogroman uticaj na uspeh ili propast ekoturističkih projekata. Pored osnovnih odgovornosti vezanih za etički kodeks, a koje važe za sve tipove turizma i turista, ekoturisti imaju posebne odgovornosti proistekle iz same suštine ovog oblika turizma, kao što su:

- Odgovornost ne posećivati destinacije koje imaju nizak nivo ljudskih prava,
- Odgovornost informisanja o destinaciji i pokušaja da se nauči nekoliko reči na lokalnom jeziku,



- Odgovornost za činjenje susreta sa lokalnim stanovništvom, učenje o njihovom načinu života i uspostavljanje prijateljstava,
- Odgovornost očuvanja biljnog i životinjskog sveta, na pr., ne kupovati suvenire izrađene od živih bića,
- Odgovornost poštovanja lokalnih religioznih ubeđenja i kulturnih vrednosti,
- Odgovornost bojkota lokalnih preduzetnika koji slabo plaćaju zaposleno osoblje i nude im loše uslove rada,
- Odgovornost za maksimalni doprinos lokalnoj ekonomiji (Stanford, 2006).

Za razliku od odgovornog ponašanja javnog i privatnog sektora, malo se piše o odgovornim akcijama turista. Swarbrooke & Horner (1999) saopštavaju pomalo anegdoticne primere o ponašanju "zelenih" turista, kao na pr., ne prisustvuju borbi s bikovima i ne fotografišu se sa majmunima ili medvedima koje vode zarobljene na lancu ili u kavezu. Takođe navode još neke aspekte koje označavaju kao "tamno zeleni turisti", koji uzmu odmor da aktivno podrže i učestvuju u ekološkim projektima. Ili, neki turisti bojkotuju hotele koji ne recikliraju otpad ili vode kampanju protiv gradnje novih tematskih parkova ili smeštajnih objekata koji uništavaju staništa divljih vrsta.

Mnoge ankete pokazuju visok stepen spremnosti turista da plate i višu cenu aranžmana kako bi radnicima u destinaciji bila obezbeđena veća plata i bolji uslovi rada ili da pomognu u očuvanju lokalne sredine.<sup>21</sup>

Prema izveštaju Centra za ekoturizam i odgovorni razvoj - CESD i Međunarodnog udruženja za ekoturizam - TIES (2005), većina turista želi da uči o društvenim, kulturnim i ekološkim pitanjima za vreme putovanja, smatra da je značajno da turizam ne oštećuje prirodnu sredinu i želi hotele koji štite okolinu. Međutim, samo mali procenat ispitanika je izjavio da je informisan o politikama koje vode hoteli

Postoje objektivni problemi sa pouzdanošću ovih istraživanja. Neka istraživanja ističu da je prisutan veliki raskorak između onog što turisti misle da treba učiniti i što zapravo oni čine. Deklarativna briga o prirodnoj sredini ne rezultira uvek u stvarnom ponašanju.

---

<sup>21</sup>Martha Honey (2006) navodi da 31 posto američkih turista želi kompanije koje zapošljavaju lokalno stanovništvo i podržavaju lokalne zajednice. U Italiji, 94 posto turista podržava dimenziju zaštite prirode za hotele, a 90 posto daje prednost pojedinačnim eko-oznakama.

## **Javni sektor**

Vlade, lokalni organi vlasti i paradržavni organi zauzimaju neobično značno mesto u razvoju ekoturizma. Uloga javnog sektora je složena i mogla bi se definisati kao posebna varijanta uloge agenta ekonomskog razvoja. Tu su na pr., razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva (MSPP), regionalni razvoj, ekološki propisi i marketing. Zvaničnici mnogih vladinih odeljenja učestvuju u planiranju, razvoju i upravljanju ekoturizmom. Ova odeljenja uključuju turizam, prirodne resurse, kulturu, poljoprivredu i selo, obrazovanje, finansije, transport i eventualno još neke resore.

Vladini zvaničnici imaju nekoliko značajnih funkcija u ekoturizmu. Oni obezbeđuju vođstvo. Takođe, sistematizuju i koordiniraju nacionalne ciljeve ekoturizma. Kao deo ukupnih turističkih planova, oni pripremaju viziju ove delatnosti. Mogu predložiti i zaseban nacionalni plan ekoturizma. Vladini zvaničnici na nacionalnom nivou mogu uspostaviti specifične politike za zaštićene oblasti. Oni mogu takođe istaći delovanje privatnog sektora. Vladina politika usmerava ekoturističke aktivnosti i može ubrzati ili usporiti njihov rast. Vlada utvrđuje zakonski okvir za obavljanje ove delatnosti.<sup>22</sup> Osim toga, vladini zvaničnici su odgovorni za većinu infrastrukture izvan zaštićenih oblasti. Vlada uglavnom ima vođstvo u svim velikim transportnim sistemima. Ona može takođe obezbediti druge usluge značajne za ekoturizam, kao na primer, zdravstvene objekte u ruralnim oblastima. Na kraju, vladini zvaničnici promovišu ekoturizam preko nacionalnih turističkih organizacija (NTO) i njihovih filijala na regionalnom i lokalnom nivou. Ponekad je promocija deo nacionalne turističke kampanje. Učešće nacionalne vlade ističe značaj destinacija ekoturizma. Što se tiče lokalne uprave čija je uloga posebno naglašena u Agendi 21 za turističku privredu, te imajući u vidu bliskost sa izvorima potencijalnih problema, njena ekološka i socio-kulturna odgovornost se poštuje veoma ozbiljno.

Uobičajeno je da se za različite oblike organizovanja državnih organa u turizmu koristi naziv Nacionalna turistička administracija - National Tourist Administration (NTA). Postoje i sasvim liberalizovani oblici organizacije turističke administracije, pri čemu državna uprava prenosi deo ili određene poslove u celosti, najčešće poslove na promociji turizma, na posebne paradržavne organe - NTO (Nacionalna turistička organizacija), koja, osim na državnom nivo,

---

<sup>22</sup> U maju 2009. godine donet je celovit set od 16 zakona iz oblasti zaštite životne sredine u cilju unapređenja, proširenja i usklađenog rešavanja ove problematike sa zakonodavstvom EU ("Sl. glasnik RS", br 36/09).

osniva organizacione jedinice na regionalnom i lokalnom nivou. Zbog diverzifikacije samog turizma i zbog međuzavisnosti različitih sektora i organizacija, menadžment u javnom sektoru turizma mora da izgradi poverenje, uspostavi dobre međuodnose i razvije funkciju transmitera i katalizatora inicijativa, sugestija i rešenja u složenom sistemu turizma.

Menadžment javnog sektora ili javni menadžment, relativno je nov pojam. Podrazumeva obavljanje upravnih funkcija, a odnosi se prvenstveno na poslove oblikovanja pravne države i poslove vezane za socijalno-tržišnu ekonomiju. Javni sektor sastoji se od države u užem smislu, javnih finansijskih institucija i javnih preduzeća, tj. preduzeća u vlasništvu i pod kontrolom države. Uz javni sektor vezan je i javni kapital, koji se nalazi u vlasništvu države i međunarodnih organizacija. Ulaganje javnog kapitala u proizvodnju, promet i pozajmice, nije motivisano isključivo ekonomskim razlozima, nego i drugim interesima savremene države, kao što su održavanje potrebnog nivoa ekonomske aktivnosti i radnog angažovanja, ravnomerniji regionalni razvoj, populaciona politika itd. Koncept novog javnog menadžmenta promovise princip efikasnosti, uz istovremeno povećanje ekonomičnosti. Pri tome je izuzetno važno uključivanje građana u procese odlučivanja u javnoj upravi. Pristalice novog javnog menadžmenta, polazeći od shvatanja da je menadžment uopšte utemeljen na ekonomskim načelima, sugerisu potrebu da se u javnoj sferi primenjuju načela poslovanja koja su karakteristična za privatni sektor. Pri tome se ne negiraju uticaji prava, politike, psihologije, etike i sl. Jedno od ključnih obeležja novog javnog menadžmenta je profesionalna etika, što zahteva redefinisane etičke dimenzije u javnoj službi. Ovaj pristup uključuje novi tretman građana kao korisnika usluga javne uprave, i ne samo građana, već i privatnih i nevladinih organizacija i udruženja. Oni nisu više samo korisnici usluga javne uprave, već se tretiraju kao potrošači koji pribavljaju određena dobra i koriste određene usluge koje im isporučuje javna uprava, što vodi ravnopravnosti, saradnji i partnerstvu među sektorima.

Poslednjih decenija i godina dešavaju se značajne promene u javnoj upravi. Javni sektor se sve manje bavi turističkom operativom. Gotovo svugde u svetu, državna preduzeća su prodana ili zatvorena. Tako, počev od 1990-ih sa Tanzanijom i Mozambikom, preko Rusije i država bivšeg SSSR-a, do zemalja zapadnog Balkana - Slovenije, Hrvatske, BiH, Srbije, Crne Gore i Albanije, prodaja turističkih objekata u državnom vlasništvu, često stranim investitorima i brend lancima, postala je odskočna daska za njihovo uključivanje u globalno turističko tržište. Ponekad se ide i dalje pa se privatizuju kulturna i prirodna dobra. Privatizacija spomenika

kulture u Italiji (na pr., galerije Ufiči u Firenci, Koloseuma u Rimu i drugih kulturnih objekata najvišeg ranga), pokazuje kako se uspostavlja koncept javnog dobra kao norma jača od vlasništva, u smislu slobode raspolaganja ili korišćenja (Petovar, Vujošević, 2008). Honey (2008) navodi da je Kina počela privatizaciju prirodne baštine, a da izveštaji pokazuju da su već privatizovani mnogi kineski spomenici, parkovi, svetišta, scenski i kulturni prostori. Takođe su popularna javno - privatna partnerstva, što predstavlja koordinaciju između javnog i privatnog sektora na području planiranja, proizvodnje ili usluga, finansiranja ili naplate javnih poslova. Javni sektor se javlja kao ponuđač saradnje, tj. kao partner koji ugovorno definiše vrstu i obim javnih poslova koje namerava preneti na privatni sektor, a privatni sektor se javlja kao partner za izvršenje takvih poslova. Iz ovog proizilazi da je javno - privatno partnerstvo svojevrsan oblik privatizacije, iako to po definiciji nije.

Moderni javni sektor ima mogućnost da organizuje sistem uprave prema inoviranoj misiji i imidžu i prilagođavanju praksi privatnog sektora. Nove prakse uključuju upotrebu marketing sredstava za utvrđivanje položaja među tržišnim stejkholderima. Nadalje, 4p marketinga (product, price, place i promotion) mogu biti upotrebljeni za prilagođavanje javnog sektora potrebama stejkholdera. Javni sektor, poput privatnog, koristi mešavinu sredstava i tehnika da olakšaju strategiju marketinga odnosa, koji ističe građenje čvršćih veza između organizacije i svih tržišnih stejkholdera. U okviru te nove paradigme, ovo koristi kako javnom sektoru, tako i složenoj tržišnoj mreži pojedinaca i organizacija. Svako uzajamno dejstvo obezbeđuje mogućnost jačanja veza među stejkholderima.

Neke zemlje su primenile posebne strategije ekoturizma. Prvi u svetu nacionalni plan razvoja ekoturizma, koji je donela australijska vlada 1994. godine (prilog 4), veoma je značajan primer nacionalnog planiranja ekoturizma.

Prilog 4

### **Državna strategija ekoturizma Australije**

Izazovi:

1. Održavanje prihvatljivog nivoa turističkog korišćenja.
2. Usvajanje prakse minimalnog uticaja.
3. Upotreba monitoringa za utvrđivanje uticaja na resurse.

Ciljevi:

1. Olakšavanje ekološki održive prakse.
2. Integracija regionalnog planiranja:
  - a) Podsticanje lokalnog učešća u planiranju i procesu odlučivanja,
  - b) Poboljšanje upotrebe biofizičkih parametara u dopustivom procesu.
3. Poboljšanje upravljanja prirodnim resursima:
  - a) Pribavljanje finansijskih koristi kroz ulaznice i dozvole za korišćenje,
  - b) Preispitivanje dozvola za korišćenje kod operatera.
4. Poboljšanje saradnje između ekoturističkog i menadžmenta prirodnih resursa:
  - a) Utvrđivanje modela transporta, licenciranje i dozvole,
  - b) Obuka operatera za posebna mesta u ekološki održivim praksama.
5. Obezbeđenje odgovarajućih propisa:
  - a) Izučavanje ekoloških učinaka razvoja turizma u prirodnim područjima,
  - b) Razvijanje smernica i kodeksa ponašanja za privatni sektor,
  - c) Akreditacije privatnog sektora,
  - d) Otklanjanje nedoslednosti između regionalnih, državnih i teritorijalnih mera licenciranja i zoniranja.
6. Utvrđivanje infrastrukturnih potreba:
  - a) Jačanje sposobnosti za odupiranje ekološkim pritiscima,
  - b) Disperzija turista usmeravanjem tokova prema određenim mestima,
  - c) Ponuda obrazovnih informacija,
  - d) Izrada planova osetljivih mesta.
7. Kontrola uticaja posetilaca:
  - a) Postavljanje osnovnih informativnih podataka na određenim mestima.
8. Razvijanje informacione osnove:
  - a) Razvijanje baze podataka o kulturnim i ekoturističkim atrakcijama,
  - b) Razvijanje baze podataka o operaterima koji održavaju atraktivnosti,
9. Marketing aktivnosti:
  - a) Prikupljanje podataka o tržišnim nišama privlačnim za specifične destinacije,
  - b) Kreiranje profila tržišta za destinacije.
10. Stvaranje etičkih ekoturističkih proizvoda:
  - a) Razvijanje lokalnih poslovnih standarda,

- b) Akreditacija ekoturističkih proizvoda.
- 11. Jačanje sopstvenog identiteta:
  - a) Jačanje sposobnosti meštana za upravljanje destinacijama,
  - b) Jačanje sposobnosti starosedišaca za samostalno upravljanje mestima.
- 12. Razvijanje poslovne politike:
  - a) Nuđenje mogućnosti prihvatljivih za potrebe ekoturističkog poslovanja.

Izvor: Commonwealth of Australia, (2004). National Ecotourism Strategy.

Radeći u ime federalne vlade Australije, stručni tim je sačinio kritički prikaz i podstakao javne konsultacije u koje su bili uključeni svi ekoturistički stejkholderi, od agencija, lokalnih vlada i menadžera prirodnih resursa, do predstavnika autohtonih Aboridžina. Proces konsultacija je temeljno obavljen kroz sistem radionica u celoj zemlji.

Vlada Brazila takođe je 1994. godine objavila Smernice, a na osnovu njih i Nacionalnu politiku i program ekoturizma. Na taj način, usklađenost ekoturizma, strukture poseta i broja posetilaca, protok saobraćaja, prilagođavanje parametara za razmeštaj i razvoj infrastrukture, poštovanje i porast vrednosti lokalne kulture, defnisani su kao osnovni i najbitniji uslovi za skladan razvoj nacionalnog sistema zaštite prirode, ekološkog obrazovanja i ekoturizma. Ministarstvo za životnu sredinu preuzelo je vođstvo na implementaciji smernica politike ekoturizma. Devet država u oblasti Amazona, sa površinom od oko pet miliona kvadratnih kilometara, uzele su da testiraju smernice. Napore na zaštiti bogatog biološkog nasleđa ometali su ogromna površina i slaba povezanost. Zaštićene oblasti pokrivala su 3,2 posto regiona sa raštrkanim i teško dostupnim parkovima, bez planova upravljanja i infrastrukture koja bi dozvoljavala posete. Danas prosečan boravak u brazilskoj Amazoniji iznosi 3,5 dana, a projekte karakterišu velike udaljenosti, nedostatak infrastrukture i oskudica kvalitetnih ekoturističkih preduzeća u regionu, sposobnih da pruže posetiocima istinski osećaj čudesnosti ovih predela. Program tehničke saradnje u Amazoniji je ustanovljen 2000-te godine, od kada se ekoturizam u Brazilu razvija još intenzivnije. Inter-Američka razvojna banka finansirala je izradu projekta za utvrđivanje okvira potrebnih investicija u devet amazonskih država Brazila, kako bi se pripremile za odgovorno upravljanje odabranim ekoturističkim oblastima. Programom su obuhvaćene sledeće najvažnije mere:

- Jačanje pravnih nadležnosti ovih devet regiona (država) za upravljanje turističkim aktivnostima,
- Priprema detaljne studije ispitivanja tržišta,
- Razvoj 19 menadžment planova za postojeće i novoformirane zaštićene oblasti,
- Ključne pilot investicije u turističke proizvode i mesta,
- Priprema 19 prethodnih studija, a takođe i studija izvodljivosti za projekte infrastrukture,
- Ostvarivanje programa obuke i izgradnje sposobnosti širom regiona i
- Postavljanje veb-sajta za obaveštavanje javnosti o napredovanju projekta.

Ovi planovi imaju jako usmerenje na razvoj odgovarajuće turističke infrastrukture i pogodnosti za razvoj turizma u oblastima prirode, sa visokim nivoom obaveza prema lokalnim zajednicama. Podrška razvoju nacionalnog planiranja ekoturizma u Australiji i Brazilu je veoma jaka zato što te zemlje prepoznaju da njihove turističke ekonomije zavise od zdravlja njihovih prirodnih ekosistema.

Nacionalne planove ekoturizma među prvima su doneli i Tajland i neke druge zemlje ASEAN-a. TAT (Tourism Authority of Thailand) je 1994. godine formirao Odbor za utemeljenje politike i smernica razvoja ekoturizma, koji rukovodi izradom programa ekoturizma, a koji 1995. godine sačinjava Tajlandski Institut za nauku i tehnološki razvoj. Program podvlači značaj obrazovanja, infrastrukture, marketinga i učešća lokalnih zajednica. Tajlandska vlada je 1998. godine formirala Nacionalni komitet za ekoturizam. Malezija je 1995. godine donela nacrt Nacionalnog plana ekoturizma (NEP), ali je on suštinski primenjen tek 2005 godine. Filipini su nešto kasnije, 2002. godine, doneli Nacionalnu strategiju ekoturizma (NES), uz tehničku pomoć vlade Novog Zelanda.

S obzirom da je ekoturizam tržište u intenzivnom porastu, vlade širom sveta pokazuju povećan interes za njegovim privlačenjem i uključivanjem u sopstvene programe razvoja turizma. Tu mogu doći do izražaja posebne politike centralnih vlasti, na primer naglašavanje zaštite okoline, decentralizacija, podsticaj zapošljavanju ruralnog stanovništva, ženske radne snage i pomoć nerazvijenim područjima i slično.

## **Nevladine organizacije**

Njih osnivaju građani samoinicijativno, a smisao njihovog delovanja jeste povezivanje pojedinaca u svrhu ostvarenja nekog zajedničkog društvenog cilja. Važno je znati da se savremeno građansko društvo percipira kao glavno mesto čuvanja slobode pojedinca od države putem javnosti, kao i razvijanjem građanskih i ljudskih prava. Građansko društvo se predočava kao društvo podeljeno na tri osnovna sektora: prvi sektor, u kom dominira država i gde se aktivnosti pokreću pod zakonskom prisilom države, drugi, u kom dominira profit i profitne delatnosti (privreda) i treći sektor, koji se naziva civilno društvo, a koji obuhvata sve ostale aktivnosti čiji glavni pokretač su vrednosti. Nevladine organizacije (NVO) u ekoturizmu su vrlo korisni akteri zato što obezbeđuju forum za raspravu i uticaj u vezi ekoturizma. One nude načine komunikacija sa velikim brojem zainteresovanih subjekata, te mogu poslužiti kao sredstvo za približavanje svih stejkholdera. U ekoturizam su najčešće uključene ili po osnovu očuvanja biološke raznovrsnosti i kulturne baštine, ili po osnovu održivog razvoja za lokalnu zajednicu. Različite neprofitne organizacije lobiraju vlade, organizuju ciljane projekte i kampanje, zastupanje, obrazovanje i obuku, istraživanje, širenje informacija i kodeksa ponašanja turista i drugih ključnih stejkholdera.

NVO mogu da obavljaju različite uloge u implementaciji ekoturizma: direktno, kao program menadžeri ili mesni (oblasni) administratori i indirektno, kao instruktori, savetnici, poslovni partneri sa ekoturističkim kompanijama ili udruženjima i u izuzetnim prilikama, kao ponuđači ekoturističkih usluga. Neke NVO su idealni partneri za ekoturističku delatnost u razvoju mnogobrojnih programa, kao što je obuka vodiča, regionalno planiranje i savetovanje stejkholdera, razvoj zajednice, upravljanje zaštićenom oblasti i usmeravanje pravaca zaštite. Postoji nekoliko različitih vrsta NVO. U njih se ubrajaju i neka profitna turistička udruženja koja se sastoje od privatnih turoperatora, avioprevoznika, hotelijera, udruženja ekoturizma kao što su ona u Belizeu, Kosta Riki, Ekvadoru itd., koja okupljaju grupe iz svih sektora. Druga grupa NVO koje se bave ekoturizmom uključuje privatne, neprofitne grupe, koje su fokusirane na zaštitu prirode, ili mogu biti posvećene izričito ekoturizmu. Njihovo interesovanje se proteže u rasponu od lokalnog do međunarodnog. Često ove organizacije služe kao posrednici i katalizatori između zaštićenih oblasti, zajednica i ostalih aktera u ekoturizmu, ponekad pružaju tehničku i finansijsku pomoć ili neposredno upravljaju ekoturističkim područjima. Neke od NVO su konstituisane kao organizacije ljubitelja prirode



i zainteresovane su za ekoturističko obrazovanje i promociju. NVO koje nastupaju sa konzervatorskih pozicija otkrile su da mnogi elementi njihove aktivnosti pozitivno deluju na prirodu u smislu ublažavanja negativnih uticaja, povećanja svesti posetilaca o prirodnim i kulturnim resursima i na generisanje značajnih prihoda za aktivnosti zaštite. NVO iz oblasti zaštite igraju sve značajniju ulogu u upravljanju i razvoju ekoturizma. Kao rezultat direktne veze između ekoturizma i zaštite, mnoge konzervatorske NVO prigrlile su ekoturizam kao deo njihove programske i organizacione aktivnosti. Prema ulogama koje ostvaruju, istraživači su identifikovali nekoliko različitih tipova NVO:

- Neke NVO deluju kao pripomoć - katalizator između drugih aktera u kontekstu ekoturizma, dakle, između zajednice i turističkog poslovanja, menadžera zaštićenih područja i zajednica. Ova uloga u uspostavljanju partnerstava je posebno vredna pošto se NVO često doživljavaju kao neutralni akteri među partnerima sa konkurentskim interesima i problemima u saradnji;
- NVO mogu proširiti domet i postizanje većeg uticaja na zaštitu kad su direktni partneri ili kad pribavljaju usluge za lokalna ekoturistička preduzeća, lokalne zajednice ili privatne turističke kompanije;
- NVO često služe kao instruktori i izvori relevantnih tehničkih informacija i daju stručnu pomoć drugim institucijama uključenim u ekoturizam. Informacije mogu biti u formi publikacija ili radionica u kojima učesnici u ekoturizmu dobijaju obuku;
- NVO kao partneri sa upravama zaštićenih područja na sprovođenju nekih delova ekoturističkih programa, na primer ekološke edukacije. NVO obično dobijaju finansijska sredstva iz spoljnih izvora i najčešće sprovode aktivnosti u skladu sa obostrano usaglašenim planom akcije. U nekim slučajevima NVO mogu biti zadužene za implementaciju celog programa ekoturizma;
- Sve više NVO upravljaju zaštićenim oblastima. U tim situacijama, NVO su odgovorne za implementaciju svih upravljačkih aktivnosti, uključujući javnu upotrebu programa, gde je ekoturizam obično uklopljen. Ponekad su administracije NVO u tesnoj vezi sa vladinom agencijom. Takav je slučaj sa Fundacion Defensores de la Naturaleza, koja je partner za zaštitu prirode u Gvatemali i upravlja nacionalnim parkom Siera de Lacandon, zajedno sa CONAP - Consejo Nacional de Areas Protegidas;

- U izuzetnim okolnostima, NVO pružaju ekoturističke usluge, kao što je promocija ekoturizma, organizacija vođenja ili smeštaja, prevoza, ishrane i dr.

NVO su presudni činioци razvoja kapaciteta ekoturizma širom sveta. Projekti koje su sprovele, uključuju neke od sledećih elemenata:

- Inicijative za obuku i razvoj vodičkih sposobnosti, strani jezici, razvoj malih preduzeća i obuka preduzetnika i ključnog osoblja,
- Ustanovljenje normi i smernica za razvoj etičkih standarda poslovanja kroz sastanke stejkholdera i forume,
- Saradnja sa vladama i regionalnim agencijama u cilju održivog razvoja ekoturizma,
- Saradnja sa menadžmentom zaštite i agencijama za zaštitu na utvrđivanju nosećeg kapaciteta zaštićenih oblasti i upravljanje posetama,
- Utvrđivanje pozitivnih i negativnih uticaja posetilaca na ekosisteme u zaštićenim oblastima, predlaganje rešenja i rad na otklanjanju negativnih uticaja,
- Razvijanje projekata sertifikacije,
- Rad sa zajednicama,

Uz pomoć različitih fondacija i agencija, NVO jačaju i materijalnu bazu svoje aktivnosti, tako da ostvaruju respektabilan uticaj na razvoj politika i programa ekoturizma, a istovremeno su sa svojom stručnošću i uključenošću, važan korektivni faktor i čuvar od neodgovarajućih politika. Danas NVO, na nacionalnom i internacionalnom nivou, sve više rade da se ekoturizam razvija u saglasnosti sa principima zaštite i održivog razvoja. Ustvari, one sve više razvijaju svoje ekoturističke programe. Na pr., najveća svetska organizacija za zaštitu - Asocijacija za očuvanje prirode (The Nature Conservancy), razvila je program ekoturizma koji podržava odgovorni razvoj ekoturističkih proizvoda i razvoj korisnika nadoknada za pomoć zaštititi i održivom razvoju projekata u Ekvadoru, Belizeu, Kosta Riki, Gvatemali, Jamajci, Dominikanskoj Republici, Boliviji, Peruu i dr (Epler-Wood, 2002). Na lokalnom nivou, one su se istakle u zaštiti ugroženih vrsta. Programi posmatranja kornjača, delfina, kitova, pingvina i ptica su izvanredan primer kako ekoturizam može podizati svest i pretvoriti je u kapital za zaštitu, uključiti lokalne vodiče i rendžere i trajno voditi održivu zaštitu jedne ugrožene vrste.

NVO igraju značajnu ulogu u unapređenju implementacije ekoturizma kroz njihovu pozitivnu interakciju sa lokalnim zajednicama, privatnim sektorom turističke privrede, vladinom

upravom zaštićenim područjima i drugima. Iako ekoturizam može biti koristan, on je samo jedno sredstvo za postizanje ciljeva nevladinih organizacija u oblasti zaštite i održivog razvoja.

### **Finansijeri ekoturizma**

Ne postoji pojedinačan set kriterijuma koji opredeljuju izvore finansiranja projekata ekoturizma. Veoma različite grupe mogu finansirati ove programe, kroz zajmove ili donacije: finansijske institucije, uključujući investicione korporacije, bilateralne i multilateralne donatorske agencije, kao što je Svetska banka i Međunarodna razvojna banka, privatni investitori, investicioni fondovi, NVO i privatne banke, bespovratni fondovi razvojnih agencija, fondovi za razvoj preduzetništva, za zaštitu biodiverziteta i rešavanje socijalnih problema, kao i nefinansijske podrške (materijali, profesionalne usluge i volonteri). Nekoliko nevladinih međunarodnih organizacija sa sedištem u Evropi i SAD, obezbeđuju finansijsku ili tehničku pomoć za ekoturističke projekte u zemljama u razvoju. Mnoge od njih koriste sredstva obezbeđena od strane vladinih agencija kao što su USAID, GTZ i DFID. Nedavno osnovani EcoEnterprises Fund takođe obezbeđuje sredstva pod povoljnim uslovima za dosledne ekoturističke projekte. Do ranih 1990-ih, razvojne agencije su finansirale programe koji su isključivo bili usmereni prema revitalizaciji prirode i očuvanju bioraznornosti. Danas razvojne agencije finansiraju razvoj ekoturizma u sledećim slučajevima:

- Kroz programe koji su usmereni u "zelene" poslove u zemljama u razvoju;
- Kroz programe koji obezbeđuju zemljama u razvoju ostvarenje deviznih sredstava, sa obavezom da se ekoturizam mora razvijati u skladu sa strogim ekološkim i socijalnim smernicama;
- Kroz zajmove koji teže da upotrebe održivi razvoj u nerazvijenim područjima, da doprinesu zaštiti bioraznornosti ugroženih ekosistema, kao u brazilskoj Amazoniji;
- Kroz programe donacija za pomoć razvoju malih preduzeća;
- Kroz programe donacija za zaštitu bioraznornosti i menadžment zaštićenih oblasti.

S obzirom da je ekoturizam pojava novijeg datuma, mnoge agencije ga nisu uvrstile u prioritete finansiranja, dok se na drugoj strani, nekoliko razvojnih agencija specijalizovalo za podršku politikama i programima razvoja ekoturizma. Nacrt preporuka sa Foruma za razvoj politike ekoturizma iz 1999. godine, u vezi finansiranja razvojnih projekata, sadrži sledeće:

- Osnovati ekoturističku konsultativnu grupu koja će obuhvatiti predstavnike nevladinih organizacija, multilateralnih i bilateralnih, sa stručnjacima zemalja koje predstavljaju;
- Kreirati donatorski fond koji će izvesti dobre projekte iz oblasti ekoturističkog poslovanja i posredovati u istima;
- Testirati inovativne varijante finansiranja i donatorske fondove koji bi obezbedili izradu studije bioraznovrsnosti i socijalnog uticaja i da zaživi dugoročna kontrola i procena uticaja.

U celini, jasno je da inovativne politike ekoturizma treba da garantuju da tehnička pomoć podstiče stvaranje ozbiljnih dugoročnih projekata, koji su spremni za tržišnu konkurenciju.

### **Naučno-obrazoni sektor**

Ova kategorija učesnika predstavlja posebnu strukturu stejkholdera sa intelektualnim interesom za rezultate ekoturističkih programa. Imaju značajnu ulogu u planiranju i u praktičnom funkcionisanju ekoturizma. To je grupa koja pomaže davanju odgovora na aktuelna pitanja razvoja ekoturizma i istovremeno pokreće nova pitanja kako bi dometi budućeg razvoja bili što veći. Naučnici mogu razmatrati širi aspekt problema i pomoći nam da razumemo kako ekoturizam deluje u interakciji sa drugim konceptima, kao i globalne trendove. Osim toga, u saradnji sa NVO, vladama i lokalnim zajednicama, oni mogu:

- Razviti i sprovesti istraživanja, na pr. o sklonostima posetilaca, navikama u potrošnji, uticajima na lokalne kulturne modele i sl,
- Olakšati korišćenje novih informacija i konceptualnog razmišljanja kroz konferencije, publikacije, Internet itd,
- Utvrditi stanje bioraznovrsnosti i mogućih uticaja posetilaca na životnu sredinu,
- Sagledati efikasnost sistema ekoturizma na destinaciji i predlagati poboljšanja.

Istraživanja su ključna za minimiziranje negativnog uticaja ekoturizma u oblastima prirode i igraju presudnu ulogu u izradi i implementaciji programa kroz akademska istraživanja ili pribavljanje i analizu dokumentacije o najboljim iskustvima studija slučaja.

Australijska vlada je utvrdila oblasti gde su istraživanja ekoturizma bila potrebna i radi sa zajednicom univerziteta da razvije najbolju bazu podataka. Ovo je pomoglo uspostavljanju

Nacionalnog programa ekoturizma (NEP). NEP je ustanovio četiri centralne istraživačke teme koje su bile ključne za razvoj ekoturizma u Australiji:

- Studija minimiziranja potrošnje energije i proizvodnje otpada,
- Savetovalište o ekoturističkom obrazovanju,
- Savetovalište o razvoju poslovanja u ekoturizmu,
- Savetovalište o istraživanju marketinga.

Istraživanja takođe igraju ključnu ulogu u razvoju sistema upravljanja posetiocima za nacionalne parkove u SAD.

Naučne institucije su "dobavljači znanja" i čine supstancu svih, a naročito novih, nedovoljno istraženih i dinamičnih pojava, kao što je ekoturizam. I sama partnerstva su relativno nova, složena i dinamična pojava, koja nastaje na određenom nivou (sa)znanja i zahtevaju posebna izučavanja i tumačenja. Ovde se pre svega misli na utvrđivanje metodoloških osnova za sklapanje svrsishodnih partnerstava, formalizovanje modela, identifikaciju i izgradnju vrednih partnerstava, upravljanje procesom i dobre prakse partnerstava, izvođenje uspešnih projekata, održavanje partnerstava i razvoj ljudskih resursa, evaluaciju (proveru) partnerstava i projekata zasnovanih na partnerstvima. Tu je sadržana i uloga naučnika kao svojevrskih "nezavisnih kontrolora i revizora". I dok se projekti i aktivnosti mogu evaluirati korišćenjem prilično konvencionalnih metoda, koji se baziraju na merljivim rezultatima i statistici, ocenjivanje vrednosti samog partnerstva zahteva mnogo složeniji aksiološki pristup. U nekim partnerstvima će biti potrebno da se stvori posebna vrsta institucije, koja će imati ulogu partnera na srednji ili dugi rok, a najbolje je kada je to partner sa vizijom, u svim tipovima partnerstava, a naročito u "institucijama": konsultativno partnerstvo, posrednička organizacija ili partnerstvo zasnovano na učenju. Dakle, partneri bi trebalo da razmisle da li je najbolje njihove napore usmeriti ka većem i efikasnijem angažovanju institucija, ka izgradnji kapaciteta postojećih institucija ili ka stvaranju nove institucionalne strukture. Partnerstvo će možda, tokom vremena, morati da uradi sve tri stvari.

Kako dalje? Okrenuti se međusektorskim partnerstvima javnog, poslovnog i civilnog sektora, kako bi stvorili takav pristup održivom razvoju koji će biti inovativniji i dalekosežniji u ekološkim, društvenim i ekonomskim efektima, u odnosu na jednosektorski pristup. Naravno, treba razlikovati "rezultate" partnerstava, koji su primarni cilj svakog partnerstva i svakog stejkholdera, od "posledica", koje mogu biti mnogo sadržajnije, gde je uloga naučnog

sektora, ne samo zbog neutralnosti (takve su i NVO), već mnogo više zbog stručnosti i naučne fundiranosti, neprocenjiva. Institucionalna reforma može biti najznačajniji ishod partnerstva, ako ono dovede do toga da neki vladin resor ili agencija funkcioniše na kreativniji način, da je preduzeće napredovalo u razvoju društveno odgovornog poslovanja (DOP) ili da neka NVO vrši mnogo širi i kredibilniji društveni uticaj, kao svojevrsna "dodatna vrednost".

#### **4. Ekoturizam kao delatnost**

Ekoturistička delatnost obuhvata poslove koji su u direktnoj interakciji sa ekoturistom da omoguće ekoturistički doživljaj od faze planiranja do završetka (104).

Osnovu ekoturističke privredne strukture čine:

- Maloprodajne putničke agencije,
- Inostrani turoperatori,
- Domaći turoperatori,
- Smeštaj, ekokonačišta (Ecolodges),
- Lokalni dobavljači (Local Vendors)

Specijalizovani poslovi u ekoturizmu su smeštaj (ekokonačišta), zaštita područja, posredovanje prema atrakcijama i lokalni operateri. Ekoturistički sektor je prvenstveno zbir malih i srednjih lokalnih preduzeća, zajednica i nevladinih organizacija, koje razvijaju i implementiraju ekoturističke programe na destinaciji. Njih opslužuju delom strani turoperatori, smešteni u razvijenim zemljama, specijalizovani prvenstveno za ekoturizam. Oni se bave marketingom i rezervisanjem usluga za značajan deo ekotura širom sveta. Potrošači (ekoturisti) su za vreme svog putovanja u dodiru sa velikim brojem članova turističke privrede. Za jedno međunarodno putovanje, putnik obično prvo kontaktira turističkog agenta, turoperatora ili avioprevoznika. Agent će uobičajeno kontaktirati inostranog turoperatora, koji će zatim kontaktirati domaćeg turoperatora koji se nalazi u zemlji odredišta. Domaći turoperator je najpogodniji da sačini lokalni putni aranžman koji uobičajeno obuhvata prevoz, smeštaj i usluge vodiča. Kad turista stigne u destinaciju, mnogi lokalni preduzetnici će postati deo tog scenarija. Ekoturistički sektor je prvenstveno zbir malih i srednjih lokalnih preduzeća, koja se bave smeštajem u ekokonačišta i druge manje objekte i obezbeđenjem različitih lokalnih usluga (Local Vendors).

Turistički posrednici igraju sve manju ulogu u ekoturističkom poslovanju. U prošlosti su inostrani turoperatori upravljali gotovo celokupnom prodajom u ekoturističkoj delatnosti. Sada je Internet postao značajno sredstvo prodaje za ove proizvode. Procenjuje se da se više

od 50 posto ekoturističkih putovanja danas organizuje putem Interneta, kao i da će njegova uloga u budućnosti biti još veća.<sup>23</sup>

Zajednički elemenat, koji povezuje interese svih u okviru ekoturističkog poslovanja, jeste postizanje finansijskog profita. Ovde može biti dodatnih motivacija za neke poslove, ali jedino ako ih obavljaju neprofitne organizacije, dok ekoturistički privredni subjekti opstaju samo ako su dugoročno profitabilni. To je osnova principa ekonomske održivosti ekoturizma koji je neodvojiv od ekološke i socio-kulturne održivosti i koji obezbeđuje dugoročnu ekonomsku dobit za lokalne zajednice i uslove za razvoj ekodestinacije. Upravo, ekoturistička privreda je generator ekonomskih i socijalnih koristi za lokalne zajednice.

Članovi turističke privrede mogu sekundarno obaviti i neke neekonomske funkcije. Oni razumeju trendove putovanja, znaju ponašanje i želje potrošača, tako da mogu podsticati posetioce na dobro vladanje i ograničavanje negativnih uticaja u zaštićenim područjima. Drugo, turistička privreda igra ključnu ulogu u promovisanju ekoturizma, šireći tako veze između ekoturističkih destinacija i potrošača.

Od svih učesnika u ekoturističkoj aktivnosti, turistička privreda je možda najvažnija karika, istovremeno i najmanje cenjena od strane konzervatora. Međutim, ovi preduzetnici su neophodni za postizanje ciljeva zaštite. **Privatni preduzetnici moraju u većoj meri postati saveznici sa menadžerima zaštićenih područja, zajednicama i nevladinim organizacijama, ako želimo da ekoturizam postane nešto više od apstraktnog koncepta.** Mnoga od tih preduzeća imaju veoma izgrađeno razumevanje, uvažavanje i predanost principima održivosti. Konzervatorske nevladine organizacije, u saradnji sa privatnim turističkim operaterima, idealno su mesto za pružanje tehničkih uputstava, koja nadgrađuju aktivnosti turizma u ekoturističke operacije. Iako ekoturizam može biti koristan, on je samo jedno sredstvo za postizanje ciljeva nevladinih organizacija u oblasti zaštite i razvoja

---

<sup>23</sup> Ne treba potpuno zanemariti poslovičnu vitalnost inostranih turoperatora smeštenih u najrazvijenijim zemljama sveta i veoma ukupnjenim, naročito u Evropi, koji se bave marketingom i rezervisanjem usluga praktično širom sveta. Oni kreiraju brendove, nude destinacije putem veb stranica, filmova, kolor brošura, kataloga, fotografija, CD, DVD-a i sl. Neki se i specijalizuju za ekoturizam, razvijaju moćan marketing niše, nude sopstveni avio, brodski i drugi prevoz, raspoložu čak i sa ekosmeštajem - ecolodges, ogromnim kapitalom, vrhunskim kadrovima i lobiima.



#### **4.1. Turistički posrednici i organizatori**

##### **Maloprodajne turističke agencije (retailer)**

Obično predstavljaju lanac maloprodajnih mesta koji nudi širok spektar domaćih i međunarodnih usluga za potrošače koji su u neposrednom kontaktu sa osobom koja prodaje u njihovim gradovima. Približavaju se klijentu poput maloprodajne trgovinske mreže i pokrivaju određeno poslovno područje. Oni prodaju programe za inostranog operatora. Uspeh uglavnom zavisi od uže i šire lokacije i od stručnosti osoblja. O reklami kojom se maloprodajna agencija koristi u prodaji, brinu se tuoperatori. Osnovni prihod maloprodajnih emitivnih agencija je posrednička provizija od prodaje aranžmana za račun tuoperatora. Mnogi današnji tuoperatori imaju svoj početak u maloprodaji.

Ekopotnici sve ređe kupuju putovanja kroz te posrednike, koji se usredsređuju na destinacije masovnog turizma, krstarenja i sl. Ekoturisti se sve više opredeljuju za direktnu, odnosno internet prodaju. Preko posrednika poručuju se eventualno pojedinačne usluge u destinaciji ili kompletne usluge, ali ovaj put ne kao unapred pripremljeni paušalni aranžmani tuoperatora, već kao skup turističkih usluga po izboru klijenta. Vremenom se smanjuje broj grupnih, a raste broj pojedinačnih i aranžmana za manji broj korisnika. Klijent se narudžbom obraća maloprodajnoj emitivnoj agenciji, a ova posredovanjem domaćeg tuoperatora ili direktno kod ponuđača rezerviše usluge na destinaciji.

##### **Inostrani (outbound) tuoperatori**

Ovi operatori su specijalizovani u određenom geografskom regionu ili za određene aktivnosti kao što je posmatranje ptica ili planinarenje. Obezbeđuju turistima sve neophodne informacije, a takođe su odgovorni i za bezbednost putnika. Oni izrađuju godišnje brošure sa serijom standardnih odlazaka za svaki turistički program, najčešće imaju lojalnu klijentelu, sastavljaju kompletan aranžman za turiste, uključujući avio i brodske karte, obično obezbeđuju i vođu za svoje grupe i imaju standardan ugovor sa domaćim operatorom koji obezbeđuje usluge u zemlji odredišta, po specifikaciji programa putovanja. Važno je istaći da su inostrani tuoperatori u najvećem obimu privatni preduzetnici, značajan broj su i neprofitne organizacije koje preduzimaju putovanja za svoje članove, naročito van Evrope. U SAD

najveći broj aranžmana prodaju neprofitne organizacije za svoje članstvo, ali i one ugovaraju obezbeđenje usluga sa domaćim turoperatorima.

Turooperatori i maloprodajne turističke agencije se dopunjuju u poslu. Turooperatori spajaju više usluga u aranžman, prodaju ga posredovanjem maloprodajne agencije i zarađuju na razlici u ceni. Bilo da klijent sam organizuje putovanje, bilo da to za njega obavi emitivna agencija, i jedni i drugi u zemlji odredišta traže operatora koji će preuzeti brigu oko rezervacije i izvršenja usluga.

### **Domaći turooperatori**

Nastali svojevremeno iz receptivne turističke agencije, razvijali su se od posrednika u turističkom prometu, do organizatora sopstvenih poslova, dok im posrednički poslovi postaju sporedni (105).

Domaći turooperatori preuzimaju brigu oko obezbeđenja svih usluga na destinaciji, prema ugovoru i specifikaciji inostranog turoperatora. Uglavnom su locirani u najvećim gradovima odredišnih zemalja. Mogu imati i sopstveni smeštaj (ekokonačišta ili hotele) i vozila, koje koriste za "sopstvene" turiste, ili mogu zaključivati ugovore i sa drugim davaocima usluga u mestima i regionima gde turisti treba da borave. Uz nastup na internetu, oni za klijente danas sve više konkurišu inostranim operatorima.

Domaći turooperatori snose primarnu odgovornost za celo vreme boravka turista. Kao takvi, oni su dužni da obezbede da svako putovanje bude organizovano visokokvalitetno i posebno, te da obrazovna komponenta ispunjava ekoturističke standarde. Da bi to postigle, domaće kompanije moraju imati kvalitetne vodiče. To je ključni ljudski resurs koji afirmiše domaćeg turoperatora, kao dostojnog konkurenta na tržištu. Oni saraduju sa davaocima usluga, pre svega prevoza i smeštaja. Takođe saraduju sa lokalnim dobavljačima kako bi turisti mogli da vide i kupe izvorne lokalne proizvode.

Mnoštvo komponenti od kojih se sastoji ekoturistički proizvod destinacije, ostavlja korisniku veliki broj mogućnosti na kojima može sastaviti svoj receptivni aranžman. Uzimajući u obzir elemente turističkih proizvoda destinacije i mogućnost dorade proizvoda u pojedinim komponentama, potrebno je formulisati receptivni aranžman za svaki segment tražnje. Marketing ovako definisanih receptivnih aranžmana, od kojih je svaki svojevrsni turistički

produkt destinacije, namenjen pojedinom segmentu turističke tražnje, treba da postane zajednička briga svih učesnika u ponudi i u turističkom razvoju destinacije (105).

Efikasnost posrednika i organizatora turističkih putovanja u najvećoj meri zavisi od njihovog horizontalnog povezivanja u jedinstven prodajni sistem i vertikalnog povezivanja tog sistema sa izvršiocima usluga u destinaciji u jedinstven vrednosni lanac. Akcije društvenih organizacija, pre svega sistema Turističke organizacije Srbije (TOS) na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, kojima je cilj promocija destinacije na turističkom tržištu, treba podrediti interesu tako udruženih nosilaca ponude.

## **4.2. Smeštajni objekti**

### **Ekokonačište (ecolodge)**

To je termin koji je zvanično lansiran na Prvom međunarodnom ekološkom forumu 1994. godine u Maho Bay Camps na US Devičanskim ostrvima. Tu naglasak mora biti na poštovanju ekoloških vrednosti, u postavci i definisanju sadržaja. Primerena su lokalnim preduzetnicima koji su više zainteresovani za očuvanje prirode, ali i uspostavljanje partnerstava sa domaćim zemljoposjednicima i drugim dobavljačima, ostvarujući tako dobit za lokalnu zajednicu, a time i njenu zainteresovanost za zaštitu resursa. Smeštaj je u proseku prihvatljivog komfora i nivoa cena, ali varira od luksuznih kampova u Africi do "ušuškanih" logora na Aljasci, od grubo obrađenih i pomalo nakrivljenih koliba (cottages) u Belizeu, do rančeva i hacijendi u Venecueli, ili kućica za čaj u Nepal. Kosta Rika i Indonezija su iskoristile tradicionalne građevinske metode i veštine lokalnih majstora. Preuređeni stari čamci su takođe popularni, naročito u Amazoniji. Nasuprot njima su najmoderniji mali brodići sa prenoćištem za krstarenje do idiličnih predela kao što je arhipelag Galapagos, Meksiko ili australijski Veliki koralni greben.

Prilog 5

### **Šta je ekokonačište (ecolodge)?**

Vrsta smeštaja u ekoturizmu koja zadovoljava sledeće kriterijume:

- ❖ Štiti prirodne i kulturne komponente svog okruženja
- ❖ Tokom izgradnje vrši minimalan uticaj na životnu sredinu
- ❖ Uklapa se u specifični kontekst okruženja
- ❖ Pruža komfor osnovnih potreba i lokalnu kuhinju
- ❖ Koristi alternativna, održiva sredstva u potrošnji vode
- ❖ Obezbeđuje pažljivo postupanje sa smećem i otpadnim vodama
- ❖ Odlično saraduje sa lokalnim stanovništvom
- ❖ Primenjuje programe ekološkog obrazovanja i vaspitanja, i zaposlenih i turista
- ❖ Daje doprinos održivom razvoju lokalne zajednice kroz istraživačke programe.

Adaptirano prema: Mehta, H. et al.(2002) (99).

Mnoga ekokonačišta nude svoje vodiče i tumače, pošto su njihovi posetioци često nezavisni putnici koji idu bez sopstvenog vodiča. Upoznatost lokalnog vodiča sa domaćim terenom, kulturom i tradicijom, pruža urbanim posetiocima iskreno poštovanje za ljude i mesta koja posećuju. Upravljanje i poslovanje ekokonačištima razlikuje se od hotela po mnogim osnovama.

Hiteš Mehta (Hitesh Mehta) iznosi mišljenje da ekokonačišta, s obzirom da se vrlo često mogu naći u najnerazvijenijim i najudaljenijim oblastima u svakoj zemlji, predstavljaju poslednja mesta koja dobijaju vladine investicije u zdravstvo, obrazovanje, elektrifikaciju, vodovod i puteve. Stoga svaki menadžer ili ekokonačište moraju ostvarivati održivi razvoj oslanjajući se na lokalnu zajednicu u dugoročnom razvojnom programu (99).

U Vojvodini takvi objekti mogu biti pre svega salaši, ribarske kolibe, lovačke kuće, vinogradarske kućice i preuređeni čamci, ali i tradicionalne kuće sa trščanim krovom u gotovo napuštenim selima u blizini specijalnih rezervata i parkova prirode.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Vladimir Stojanović pominje kuće u naseljima oko specijalnog rezervata prirode "Gornje Podunavlje", koje datiraju iz vremena Terezijanske i Jozefinske kolonizacije iz 18. veka. To su objekti od naboja, zabatom okrenutim prema ulici, sa trščanim krovom "na dve vode". Samo u Kupusini očuvano je na desetine ovakvih kuća, koje selu daju izgled dobro uređenog etno-parka (14).

## **Ekohoteli**

To su hoteli koji u svom poslovanju primenjuju principe održivog razvoja. Pritisci koje vrše ekološke organizacije i klijenti, kao i ekonomski momenti, stvorili su podlogu za savremeniji način poslovanja hotela uz preuzimanje odgovornosti za zaštitu životne sredine. To je pojam koji se koristi da opiše hotel koji je napravio značajna ekološka poboljšanja u svojoj strukturi sa ciljem da minimizira negativni uticaj na okolinu. Materijali i tip gradnje prilagođavaju se svojstvima destinacije i mikrolokacije, u ponudi preovlađuju jela od lokalno proizvedenih namirnica i kulinarskih veština, koristi se prirodno hlađenje umesto klimatizacije, do toga da se gost pita da li želi ponovo da koristi svoje, već upotrebljavane peškire (ušteta vode i smanjenje upotrebe deterdženata).

Danas postoji mnogo načina za uspostavljanje "zelenih" akreditacija i preko stotinu sertifikacionih programa širom sveta. Asocijacija "Zeleni hoteli", osnovana 1993. godine, prema sopstvenoj deklaraciji, uključuje objekte prijateljske prema prirodi, čiji menadžeri žele da uspostave programe štednje energije, vode i drugih, neobnovljivih, ograničenih i po okolinu štetnih materija i na taj način, štedeći novac, pomažu zaštititi. "Zeleni hotel" je treća vodeća grupa sertifikacija koja se zasniva na međunarodno prihvaćenoj dokumentaciji. Ona testira ekološki i kulturni nivo, kao i korporacijsku društvenu odgovornost - Corporate Social Responsibility.

### **Studija slučaja 5: Bungalow Beach i Kombo Beach, Gambia**

U Kotu Beach u Gambiji, osoblje hotela u Bungalow Beach i Kombo Beach je doprinelo da se napravi velika razlika u odnosu na zarade lokalnog stanovništva i stvori mnogo prijatniji ambijent za svoje goste.

Sve doskora su gosti hotela neprestano dolazili na plažu okupirani različitim lokalnim prodavcima koji im nude proizvode kao što su voće i voćni sokovi. Hotelskim gostima je dosadilo takvo uznemiravanje jer su bili sprečeni da koriste plažu, što je i za hotele i za turooperatore predstavljalo veliki problem. U Inovativnom projektu koji je sačinjen 2002. godine, cedioci sokova, prodavci voća i rukotvorina na lokalnoj pijaci, radili su sa lokalnim hotelima kako bi razumeli i pronašli put za prevazilaženje problema. Primenjen je multi-

stakeholderski pristup koji je okupio neformalno vodstvo, prodavce voća, cedioce sokova i zanatlije koji su pravili i prodavali rukotvorine (suvenire), sa turoperatorima i hotelima, da razmotre kako bi se ovo stanje popravilo. Cedioci sokova i trgovci voćem bili su odlučno za smanjenje gužve na plaži. Svako je usvojio pravila ponašanja koja su oni nametnuli kao grupa. Hoteli su takođe podržali ženske marketing napore za postavljanje oglasnih tabli u hotelima za reklamiranje proizvoda. Žene su imale pozamašne zarade i hotelski gosti su ponovo mogli da koriste plažu neometano. Prihod na pijaci rukotvorina je tokom dve sezone utrostručen - turisti su trošili više, a takođe je pomoglo i nekoliko novih proizvoda i kvalitetnije trgovanje.

Izvor: CSR in the Tourism Industry,(2005), CSR Practice Foreign Investment Advisory Service, Investment Climate Department Rachel Dodds & Marion Joppe.  
(<http://www.google.com/search?hl=en&q=CSR+in+the+Tourism+Industry&btnG=Search>)

#### **4.3. Lokalni dobavljači (Local Vendors)**

Ovi učesnici u ekoturističkoj delatnosti uključuju proizvođače i snabdevače hranom, restorane i štandove za hranu, vodičke službe, iznajmljivače vozila, taksiste, rekreativne usluge (jahanje konja i kamila, vožnja čamcem, splavarenje, biciklizam i sl.) i proizvođače i snabdevače zanatskim proizvodima. Ovi dobavljači imaju presudnu ulogu za uspeh ekoturističkog proizvoda i u tome su sadržane glavne dobiti lokalnih zajednica. To je slučaj gde se lokalne zajednice obično udružuju u turistički lanac usluga. Putnici skloniji avanturizmu, često se direktno povezuju sa njima.

Neretko su ovi poslovi vrlo mali i zahtevaju malu finansijsku podršku za start, ali s druge strane veoma značajni, s obzirom da su to, uz oskudnu zemljoradnju, često jedini izvori prihoda lokalnog stanovništva. Finansijska podrška može se obezbediti preko nevladinih organizacija, međunarodnih finansijskih organizacija pa i same turističke privrede.

Ekonomski doprinos lokalnim zajednicama od strane ekoturizma mora biti šire procenjivan od dobiti lokalnih dobavljača, što zavisi od osobina destinacije. Ispitivanje u Belizeu pokazuje da više od 40 posto članova lokalne zajednice ima ekonomske dobiti od obližnjeg Hol Chan

Marine rezervata, dok kostarikanska studija procenjuje da manje od 10 posto lokalnog stanovništva ima koristi od nacionalnog parka Tortuguero (5).

Napori zajednica da poprave preduzetništvo moraju se zasnivati na potrebama lokalne kulture. Lokalni proizvodi mogu se takođe prodavati u atraktivnoj ambalaži, koja bi skrenula pažnju na činjenicu da su tu proizvedeni ili porasli (5).

### **Studija slučaja 6: Zanatske rukotvorine i ekoturizam, studija slučaja iz Nepala, Laosa i Indonezije**

Studija "Turizam, siromašni i drugi stejkholderi: Iskustvo iz Azije" navodi da je prihod od proizvodnje rukotvorina u Nepal u učestvovao sa blizu 15 posto u ukupnim turističkim prihodima u 1990. godini. U konkretnom slučaju, turizam je dao podršku proizvođačima zanatskih proizvoda u nepalskoj regiji Kullu, koja je razvila naprednu proizvodnju suvenira sa šalovima i kapama koji su sada značajni izvozni artikli.

Sa druge strane, brojni primeri pokazuju kako žene iz lokalne zajednice, kao u oblasti Sa Pa u Laosu, proizvode prvorazredne originalne rukotvorine sa ukrasnim vezom i sl., da bi ih zatim prodavale po nekorektno niskim cenama u rangu običnih imitacija, kako bi zaradile novac od kog zavise njihove porodice. U mnogo slučajeva lokalno stanovništvo ima odlične proizvode koji su pogodni za prodaju, ali im nedostaju marketing znanja i partnerski odnosi sa turističkim operaterima. U toj situaciji, oni te proizvode glatko daju kao jeftine imitacije. Prema pomenutoj studiji, ovaj problem mogao bi se rešiti ako bi agencije intervenisale sa promocijom, na primer, organizovanjem izložbi koje bi dovele u povoljniji položaj sve proizvođače rukotvorina.

U Irian Jaya u Indoneziji organizovali su godišnju izložbu umetnina, koja je predupredila ovaj problem i stvorili velike profite za lokalne zanatlije - drvodelje.

Izvor: Overseas Development Institute (ODI),(2000). - Prema: Epler-Wood, M.(2002): Ecotourism: Principles, Practices & Policies for Sustainability (5).

Implementacija ekoturizma može biti veoma skup posao. Ako je turistička privreda deo tog procesa od samog početka, troškovi mogu biti smanjeni, a povećana verovatnoća uspeha.

Glavni imputi za različite segmente turističke delatnosti mogu uključivati:

- pružanje informacija o potencijalnom tržištu za ekoturističke aktivnosti,
- pružanje obaveštenja posetiocima o atrakcijama, smeštaju, prevozu i ishrani,
- marketing ekoturističke aktivnosti ili programa,
- pružanje jedne ili više usluga neophodnih za olakšanje pristupa posetilaca i podizanje vrednosti ekoturističkog mesta,
- pružanje obuke za lokalne vodiče i preduzetnike,
- investiranje u ekoturističku operativu,
- upravljanje ekoturističkim operacijama.

Strukturu ekoturističke privrede mogu da čine ekopreduzeća u posedu privatnog sektora privrede, lokalne zajednice ili nevladinih organizacija. Odrediti koja je struktura najbolja za pojedine ekoturističke poslove korisno je zbog procene opcija u vezi sa ciljevima zaštite, društvenim uverenjima i raspoloživim finansijskim i ljudskim resursima. Jedno je sigurno, poželjna forma ekoturističkih preduzeća uključuje partnerstva između zajednica, nevladinih organizacija i privatnog sektora.



## 5. Činioci uspešnog ekoturizma

Uticaje na odgovorno ponašanje i uspeh ekoturizma, istraživači obično dele na unutrašnje i spoljašnje. Unutrašnji uticaji obuhvataju vrednosti, etiku, motivaciju, kulturu i pažnju, a spoljni uticaji uključuju različite prakse menadžmenta posetilaca, ekoturistički marketing, informisanje, obrazovanje i komunikacije, vodiče (knjiga - vodič), standarde i sertifikacije, interpretacije i kodekse ponašanja u ekoturizmu. Za naša razmatranja, interesantni su spoljni uticaji, a sa nekima od njih susretali smo se ranije, pošto oni čine temeljna sredstva održivog turizma. Oni se u literaturi najčešće pominju kao činioci uspešnog ekoturizma. Njima treba dodati i vodiče "prirodnjake", koji po mnogima predstavljaju srž (srce) ekodestinacije.

Uloge pojedinih stejkholdera su različite. **Nevladine organizacije**, zbog svog neprofitnog karaktera, u ovoj oblasti ostvaruju veliki uspeh, koristeći poziciju sa koje mogu delovati. One, na pr., uspešno obavljaju sledeće poslove: lobiranje vlada, organizovanje ciljanih projekata i kampanja, zastupanje, obuku, razvoj i širenje informacija i pravila ponašanja usmerenih prema turistima, kao i prema drugim ključnim akterima.

Naizgled suprotnu poziciju ima **privatni sektor**. S obzirom da ovaj sektor ima najveći značaj u ostvarivanju održivog i uspešnog ekoturizma, njegovo suprotno ponašanje uvek znači sečenje zelene grane. Gledišta pojedinih autora ovde se značajno razlikuju. Prema Fridmanu "postoji samo, i samo jedna društvena odgovornost preduzeća - da koristi resurse i da se angažuje u koncipiranju aktivnosti na uvećanju svog profita, tako dugo dok ostaje u okviru pravila igre, onaj koji se, takoreći, angažuje u otvorenoj i slobodnoj konkurenciji bez varke i podvale".<sup>25</sup> Postoje i oni koji veruju da odgovorno ponašanje proističe iz straha od negativne slike u javnosti i da kompanije igraju "laskanje dobrotom" sa društvenom odgovornošću. Međutim, bez obzira na korporativnu motivaciju i percepciju, ekoturisti su oni koji biraju kompaniju koja pokazuje visok stepen korporativne društvene odgovornosti (CSR). Tako oni, u stvari, preduzimaju početni korak u podsticanju drugih da rade slično. Postoje štampani vodiči za etičke odmore. Takvi vodiči osposobljavaju turiste da donesu odluke birajući bolje kompanije. Ipak, kompanije (treba da) znaju da oni koji se interesuju za vodič "zeleni

---

<sup>25</sup> Iz eseja Fridmana (Milton Friedman) štampanog u Njujork Tajmsu 1970. godine - Prema: Stanford, D.(2006): Responsible Tourism, Responsible Tourists: What makes responsible tourism in New Zealand (100)?

potrošač" i pokazuju znake etičke solidarnosti sa "zelenim turizmom", uglavnom raspolažu visokim nivoom dohotka i obrazovanja i da umeju da kazne neprikladna ponašanja.

U literaturi, **turisti** se češće posmatraju kao deo problema, nego kao deo rešenja. Potrebno je akciju usmeriti ka razumevanju uzroka određenog ponašanja za vreme putovanja i boravka turista, kao i na preduzimanje aktivnosti za odgovorno ponašanje, jer jedino odgovorni turisti mogu obezbediti dugoročne uslove za uspešan i održiv razvoj ekoturizma.

**Vlade** sve više usmeravaju aktivnosti na promociju i marketing. Mnogi regioni i države uveli su sopstvene akreditacione programe. Lokalne uprave napreduju u razvoju ekološke i socio-kulturne odgovornosti. Poznat je primer Veća oblasti Kaikoura na Novom Zelandu koje je, zbog angažovanja na održivom turizmu, postalo prva vlast u svetu koja je u celosti ispunila uslove programa "Green Globe" (Zelena planeta), za razvoj svesti o životnoj sredini, obrazovanje, obuku i praktično upravljanje ekoturizmom na destinaciji.

### **5.1. Upravljanje posetiocima**

Ovo sredstvo uspešnog i održivog turizma omogućuje pristup turističkim destinacijama i mestima uz istovremenu zaštitu resursa na kojima turizam počiva. Njegova uloga se najčešće sagledava kroz podelu na direktne (tvrde) i indirektno (meke) pokazatelje.

Direktno (tvrdo) upravljanje zasniva se na propisima, zabranama i ograničenjima, a indirektno (meko) na podsticajima, interpretaciji, marketingu i usmeravanju posetilaca. Direktna merila ograničavaju izbor pojedinaca i tu je prisutan visok stepen kontrole, dok se indirektna merila zasnivaju na uticaju na ponašanje, a pojedinci imaju slobodu izbora.

Postoje suštinski razlozi zašto se posetioci ne mogu lako prilagoditi (podčiniti) željenom ponašanju, počev od nedostatka znanja o odgovarajućem ponašanju, do namernog kršenja pravila i propisa. Napokon, upravljanje posetiocima ne obavlja samo ulogu kontrole i usmeravanja ekoturizma, već takođe igra značajnu ulogu preventive u upoznavanju posetilaca sa pravilima odgovornog ponašanja. Menadžment, stoga, ne vrši samo provođenje propisa, kontrole i zabrane, već može i treba da stvori uslove da odgovorno ponašanje postane logično i moguće.

#### **Tabela 4: Različite prakse upravljanja posetiocima**

Tip upravljanja	Primeri
Direktni (tvrđi)	Propisane kazne Upotreba zoniranja Upotreba propisa, zabrana i ograničenja Upotreba rezervacija Upotreba dozvola Zakonska prinuda Infrastrukturna politika i mere
Indirektni (meki)	Poboljšanje mogućnosti Obrazovanje korisnika Preporučivanje (ili ne preporučivanje) određenih oblasti Plaćanje naknada Cenovni podsticaji Formiranje alternativnih puteva

Izvor: Manning, 1999a; Russo, 2002; Page, 2003; - Prema: Stanford, 2006. (100).

**Sistem zoniranja** određenog turističkog mesta ili oblasti, predstavlja osnovu za sve druge menadžment strategije. Zoniranje predstavlja postupak podele određene oblasti na sektore prema različitim vrstama korišćenja (ili ne korišćenja - zabrane poseta) zemljišta i razvoj standarda koji će biti primenjeni unutar svake tako određene celine. Broj i tipovi zona zavise od 1) upravljačkih ciljeva i prioriteta, 2) kvaliteta i raznovrsnosti prirodnih i kulturnih resursa i 3) planiranih oblika korišćenja. Svakom zonom se upravlja tako da sačuva ili postigne pojedinačni prirodni okvir, unutar koga se odvija ekoturizam i ostale aktivnosti, tako da svaka zona ima svoj set pravila i propisa za aktivnosti koje se odvijaju u njenim granicama. Sistem zoniranja javno provode zvaničnici (vlast) zaštićene oblasti sa ciljem minimiziranja negativnih uticaja i sprečavanja sukoba stejkholdera koji potencijalno mogu da izbiju zbog različitih zahteva i interesa. Početak zoniranja obično se utvrđuje Opštim planom upravljanja (General Management Plan - GMP).

Prilog 6

### Proces uspostavljanja sistema turističkog zoniranja

**Korak 1:** Pozvati se na Opšti plan upravljanja (General Management Plan - GMP) posebnog područja ili mesta gde je definisana strategija turizma. Uopšte, GMP treba da bude značajna smernica za razvoj svake aktivnosti u zaštićenom području.

**Korak 2:** Pribaviti osnovnu kartu zaštićenog područja ili ekoturističkog mesta. Karta mora da sadrži dovoljno detalja kako bi dozvolila da se smeste specifične turističke atrakтивности i infrastruktura, usaglašeno sa značajnim fizičkim oblicima, kao na pr., reke i potoci, planine i uzvišenja, glavni šumski areali, izmenjena vegetacija i poljoprivredne površine. Ako sistem zoniranja već postoji, karta bi trebalo da uključi te zone i njihove granice.

**Korak 3:** Locirati na karti ekološki osetljiva mesta.

**Korak 4:** Koje vrste iskustava i odnosa turisti žele da imaju za vreme boravka (na pr., male ili velike grupe, nekoliko susreta sa drugim posetiocima itd.)? Označiti gde su predložene lokacije nove infrastrukture, kao što su staze, vidikovci, kamp-tereni, vizitorski centri, ekokonačišta i sl.

**Korak 5:** Uporediti predložene lokacije atrakтивности i infrastrukture sa lokacijom ekološki osetljivih mesta, kao i sa postojećim sistemom zoniranja. Postoje li stvarni ili potencijalni sukobi? Ako su vizitorski centri smešteni na, ili u blizini osetljivih mesta, mogu li aktivnosti menadžmenta garantovati da se negativni uticaji posetilaca neće dešavati, ili će biti unutar prihvatljivih granica? Da li je postojeći sistem zoniranja kompatibilan sa onim što se nudi na korišćenje posetiocima?

**Korak 6:** Nakon procene odnosa atrakcija za posetioce sa drugim potencijalno konfliktnim situacijama, odrediti konačnu lokaciju za posetilačku infrastrukturu i atrakтивности. Ove lokacije treba testirati sa posetiocima.

**Korak 7:** Preliminarni sistem zoniranja mora biti sačinjen tako da uključuje mišljenja i predloge posetilaca. Zone intenzivnog korišćenja mogle bi biti izdvojene na mestima gde se pojavljuje najveća koncentracija posetilaca (vizitorski centar, kamp-tereni i sl.).

Zone ekstenzivnog korišćenja mogle bi se označiti tako da pokriju mesta gde je korišćenje od strane posetilaca jako disperzivno. Ako je moguće, formirati dva tima koja pripremaju sistem zoniranja, a onda uporediti rezultate i doći do najboljih rešenja.

**Korak 8:** Uporediti predloženi sistem zoniranja sa pređašnjim. Da li je potrebno sačiniti

izmene u jednom ili drugom sistemu, da bi se došlo do konačnog sistema zoniranja? Razmotriti kako će funkcionisati pristup i protok posetilaca na osnovu predloženog sistema. Predočiti sistem upravi i osoblju. Da li su saglasni?

**Korak 9:** Razraditi konačan sistem zoniranja. Opisati svaku zonu, sledeći standardnu formu. Uključiti biofizičke, društvene i upravljačke karakteristike za svaku zonu; to će voditi određivanju smernica za svaku zonu.

**Korak 10:** Definirati pravila i propise koji će se primenjivati za specifična mesta i zone poseta. Kakav je upravljački kapacitet izvršne vlasti? Da li je ona sposobna, ili da li će biti za nekoliko godina sposobna da efikasno upravlja kompleksnim programom ekoturizma?

Izvor: Drumm, Moore. (81).

Ekoturizam obuhvata veliki broj mogućih aktivnosti. Za vreme dok se planira razvoj ekoturizma, odlučuje se koji deo turističkog tržišta želimo da privučemo. Širok spektar potencijalnih ekoturista uključuje neke koji će doći sa punim razumevanjem za to kako je nešto ekološki osetljivo, dok će se drugi morati ekološki obrazovati na odredištu. Na osnovu tipova turista planiraju se vrste ekoturističkih aktivnosti. Zoniranje, kao sredstvo uspešnog razvoja ekoturizma, koristi se za optimalnu raspodelu turističkih kapaciteta u cilju očuvanja životne sredine. Ukoliko je potrebno, područja od prioritarnog značaja za zaštitu, mogu biti izuzeta iz turističkog razvoja. Treba istaći da sistem zoniranja nije nepromenljivo sredstvo. Poput drugih planova, on se mora prilagođavati promenama okolnosti.

**Uputstva (pravila) za posetioce** predstavljaju značajno sredstvo za ublažavanje negativnih uticaja posetilaca na ekodestinaciju. Koriste se da informišu i obrazuju posetioce o odgovarajućem ponašanju u cilju očuvanja osetljivih ekoloških i kulturnih vrednosti i imaju veliki uticaj na upravljanje posetiocima. To mogu biti i preporuke za odgovarajuće odevanje i ponašanje pre polaska na put ili usmene smernice tokom putovanja.

---

Prilog 7.

**Ograničena Smernice za zaštitu prirodne i društvene sredine na Himalajima**

- ❖ Seča šuma - zabrana pristupa otvorenom vatrom.  
Nemojte to sami raditi a sprečite da to rade i drugi. Za grejanje vode koristite minimalne količine drveta. Bolje je upotrebljavati neko drugo gorivo.
- ❖ Pospremite otpatke, spalite ih. Ponesite sa sobom otpatke koji su neuništivi (konzerve, plastiku). Grafiti su primer permanentnog uništavanja prirodne sredine.  
Održavajte izvore vode čisto i izbegavaj zagađivanje. Ne upotrebljavajte jake deterdžente i hemikalije. Toalet obavljati na barem 30 m od izvora vode.
- ❖ Biljke treba ostaviti da rastu u svojoj prirodnoj sredini  
Branje i kidanje cveća nije dozvoljeno u mnogim krajevima Himalaja.
- ❖ Pomozite vašim vodičima i nosačima (šerpasi) da poštuju ova pravila
- ❖ Kada fotografišete, vodite računa o privatnosti. Pitajte za dozvolu, obuzdajte se.
- ❖ Poštujte sveta mesta. Poštujte to što ste došli da vidite. Ne pomerajte predmete, skinite cipele kad ulazite u hramove.
- ❖ Ohrabrite decu koju susrećete  
Vaša donacija zdravstvenoj ustanovi ili školi je način da pomognete.
- ❖ Bićetete dobro došli ako poštuju lokalne običaje  
Upotrebljavajte samo desnu ruku kada jedete i kada se zdravite. Obe ruke upotrebljavajte kada primete ilidajete poklon - to je kulturno. Ne rukujte se snažno i odsečno. Poljupci u obraz na javnom mestu su izraz nekulture.
- ❖ Trošite onoliko hrane koliko je stvarno neophodno  
Setite se da možda vi možete više da pojedete samo zato što drugi nemaju dovoljno.  
Isto važi i kada kupujete. Kupujte umereno.
- ❖ Turisti koji poštuju lokalnu tradiciju utiču na lokalni ponos (podspešuju ga) i podržavaju lokalnu kulturu. Molim vas omogućite da lokalno stanovništvo dobije pravu sliku o Zapadnoj civilizaciji.

M o t o :

"Možda će Vas Himalaji promeniti - ali molim Vas, ne menjajte Vi njih. Kao gost, poštuju lokalnu tradiciju, lokalnu kulturu, održavajte lokalni ponos. Budite pažljivi, prijateljski nastrojeni i osećajni. Setite se - Vi ste gost".

Izvor: Davidson, 1994. - Prema: Bakić, 2005.

---

Kroz ova sredstva posetioci trebaju da dobiju uputstvo kako se mogu izbeći ili minimizirati negativni uticaji tokom poseta osetljivim životnim sredinama i kulturama, odnosno, kako posetioci i lokalna kultura mogu da ostvare uzajamno korisnu interakciju, a pre svega kako da se izbegnu konflikti i nesporazumi.

Smernice napisane na prijateljski način značajno podstiču saradnju posetilaca. Jedan od primarnih ciljeva koji treba ostvariti kroz uputstva za posetioce jeste sprečavanje degradacije životne sredine i/ili lokalne kulture kroz navođenje pravila ponašanja i potrebe njihovog pridržavanja. Uputstva za posetioce može da donosi svaka ekodestinacije tako što će uvažavati svoje specifičnosti. Ona treba da ponude informacije posetiocima o fizičko-ekološkim i socio-kulturnim karakteristikama i izazovima destinacije. Treba da doprinesu razumevanju, kako za svakodnevni život, tako i za tradiciju lokalnog stanovništva, unapređujući interakciju zajednica. Način komunikacije na koji upućuju ove preporuke treba da ponudi posetiocima mogućnost za susret i razmenu međusobnog uticaja sa lokalnim zajednicama u ambijentima za koje je očigledno da nisu samo komercijalno mesto za kupovinu ili prodaju. Pri tome je na ekodestinacijama neophodno obezbediti pogodnosti za dobro turističko informisanje, obučeno osoblje, dobru inrerpretaciju, dobro konstruisane staze i razvijenu sardnju sa lokalnom zajednicom.

## **5.2. Marketing u ekoturizmu**

Od kasnih 1970-ih, istraživači u ovoj oblasti su ukazivali da je razvoj konceptualnog okvira u uslužnom sektoru, zasnovan isključivo na tradicionalnom pristupu proizvodu marketing miksa, očigledno, postao nedovoljan. Učešće potrošača, ne samo u potrošnji, nego i u proizvodnji usluga, čini relacijsku prirodu usluga. Američko udruženje za marketing (AMA) bilo je prinuđeno da promeni svoju definiciju marketinga, 2004. godine, ističući njegovu relacijsku prirodu: "Marketing je organizaciona funkcija i set procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti potrošačima i upravljanja odnosom sa kupcima, na način koji donosi koristi organizaciji i njenim stejkholderima" (Brito, 2008).

Na akademskom polju, nekoliko prestižnih konferencija, kao i nekoliko specijalnih izdanja poznatih žurnala, doprineli su današnjem nivou značaja i primenljivosti marketinga odnosa. Među razlozima nastanka ovog novog koncepta marketinga najčešće se pominju: 1) tendencija ka manjoj delotvornosti mas-tržišnog pristupa, 2) dostignuća na polju novih tehnologija, ne samo u smislu komunikacija i informacija, već i u proizvodnji i logistici, 3) visok nivo konkurencije viđen u narastajućem broju dostupnih brendova, koji se često malo međusobno razlikuju, 4) povećan značaj usluga i 5) nastanak novih poslovnih modela, zasnovanih na partnerstvima i umrežavanju (Brito, 2008).

Stari koncept marketinga, transakcioni (izvršni, poslovni) marketing, u literaturi ponekad nepravedno nazvan i "tradicionalni marketing", upućuje na klasično trojstvo - segmentaciju, ciljanje i pozicioniranje, kao i upravljanje 4Ps varijable marketing miksa. Suštinska razlika između transakcionog i marketinga odnosa ogleda se u procesu stvaranja vrednosti. Dok je u transakcionom marketingu cilj, isporučiti vrednost potrošaču, u relacijskoj perspektivi, potrošač je sklon da učestvuje u procesu stvaranja vrednosti. Iako literatura razlikuje transakcioni od marketinga odnosa, ipak postoji saglasnost oko činjenice da ova dva pristupa ne čine krajnje tačke ili dijametralne suprotnosti. To znači da preduzeće može usvojiti više transakciono orijentisan pristup ili više relacijski zasnovan koncept. Ponekad i transakcioni marketing može biti ekstremno uspešan, tamo gde je primeren, kao i obrnuto.

Marketing odnosa daje značajan doprinos razvoju turizma, jer se bliski, dugoročni odnosi ključnih aktera nalaze u osnovi samog fenomena turizma. "Novi potrošači" i nova interesovanja, saznanja, kao i nove navike (više kraćih putovanja tokom godine, često i ponovljenih, u odnosu na ranije jedno do dva), nameću primenu drugačijih strategija i organizacije marketinga u cilju stvaranja zadovoljnih i lojalnih potrošača. Marketing odnosa predstavlja novo polje teorijskih razmatranja i praktičnog delovanja, budući da tradicionalni marketing postaje sve manje efikasan. U hiperkonkurentnom okruženju zrelih tržišta, marketing odnosa sve više dobija na značaju. Ne postoji još širok konsenzus oko svih njegovih aspekata, naročito praktičnih rezultata koje može proizvesti. Nije još definisan ni sveobuhvatan model marketinga odnosa. U cilju približavanja problema, navešćemo jednu definiciju koja nam se čini prihvatljivom: "Marketing odnosa identifikuje i uspostavlja, održava i jača odnose sa kupcima i drugim stejkholderima u vezi profita, tako da su zadovoljeni ciljevi svih uključenih strana, a to se događa u međusobnoj razmeni i izvršenju



očekivanja" (Gronroos, 1996). Transakcioni marketing, sa usmerenjem na privlačenje novih kupaca, postao je manje efikasan. Marketing odnosa dotiče u oboje, privlačenje novih kupaca, ali i zadržavanje i razvijanje dugoročnih odnosa sa postojećim kupcima. Dodatni razlog za širenje prakse marketinga odnosa leži u tome što on može biti višestruko jeftiniji i efektivniji. Lakše je zadržati postojeće kupce, nego privući nove na zrelim tržištima.

Marketing strategija se dugo zasnivala na 4Ps (proizvod, cena, promocija, mesto - kanali prodaje) tradicionalnog marketing menadžmenta. Struktura koncepta marketing miksa se u poslednje vreme intenzivno razvija, tako da je do danas definisano tridesetak relacija koje predstavljaju novu strukturu marketing promišljanja i delovanja. U dosadašnjoj teoriji marketinga obrađivane su klasični marketing odnosi (R<sub>1</sub>-R<sub>3</sub>). Specijalni marketing odnosi (R<sub>4</sub>-R<sub>17</sub>) predstavljaju neke od aspekata klasičnih odnosa, uz izvesne dopune, (kupac kao član, zelene relacije i sl.). Mega odnosi (R<sub>18</sub>-R<sub>23</sub>), predstavljaju marketing odnose između ekonomije i društva, obuhvatajući aktivnosti mega marketinga (politička moć, javno mnjenje, lobiranje), mega udruženja (velike korporacije i udruženja) i socijalnih odnosa (prijateljstvo, etnička pripadnost). Nano odnosi (R<sub>24</sub>-R<sub>30</sub>) su odnosi putem kojih se spajaju tržišni odnosi sa odnosima unutar preduzeća (na pr., odnosi između operativnog menadžmenta i marketinga). U tabeli 5 prikazan je koncept marketing miksa marketinga odnosa.

Tabela 1. Koncept marketing miksa marketinga odnosa

	KLASIČNI MARKETING ODNOSI (RELACIJE)
R <sub>1</sub>	Klasična dijada - odnosi između ponuđača i kupca
R <sub>2</sub>	Klasična trijada - odnosi u trouglu ponuđač - kupac - konkurent
R <sub>3</sub>	Klasična mreža - kanali distribucije
	SPECIJALNI MARKETING ODNOSI
R <sub>4</sub>	Odnosi potpunih (full-time) marketara (FTMs) i delimičnih marketara (PTMs)
R <sub>5</sub>	Susret sa uslugom - kontakt između kupaca i davalaca usluga
R <sub>6</sub>	Višestrani kupac i višestrani dobavljač
R <sub>7</sub>	Odnos sa kupcem našeg kupca
R <sub>8</sub>	Opreznost prema slabljenju odnosa (sa kupcima)
R <sub>9</sub>	Odnos prema nezadovoljnom kupcu

R <sub>10</sub>	Monopolski odnos
R <sub>11</sub>	Kupac kao "član" (uključivanje u programe radi stvaranja dugoročne saradnje)
R <sub>12</sub>	Odnos na osnovu informacione tehnologije
R <sub>13</sub>	Nepersonalni odnosi - odnosi prema simbolima i objektima
R <sub>14</sub>	Nekomercijalni odnos
R <sub>15</sub>	Zelena relacija (odnos prema okruženju)
R <sub>16</sub>	Odnos zasnovan na zakonu
R <sub>17</sub>	Odnos prema kriminalnoj mreži
	MEGA ODNOSI
R <sub>18</sub>	Lične i socijalne mreže
R <sub>19</sub>	Mega marketing: kupac nije uvek pronađen na tržištu
R <sub>20</sub>	Utjecaji udruženja na promene tržišnih mehanizama (odnosi sa udruženjima)
R <sub>21</sub>	Odnos vezan za obrazovanje (čest razlog udruživanja)
R <sub>22</sub>	Utjecaj mega udruženja na promene osnovnih uslova marketinga
R <sub>23</sub>	Odnos prema sredstvima masovnih komunikacija (mass-media)
	NANO ODNOSI
R <sub>24</sub>	Tržišni mehanizmi su (mogu biti) doneti unutar preduzeća
R <sub>25</sub>	Odnos sa internim kupcem
R <sub>26</sub>	Kvalitet i orijentacija ka kupcu: odnos operativnog menadžmenta i marketinga
R <sub>27</sub>	Interni marketing - deo marketinga odnosa: odnosi sa "tržištem zaposlenih"
R <sub>28</sub>	Dvodimenzionalna matrica odnosa (proizvodni menadžment - prodaja)
R <sub>29</sub>	Odnos sa eksternim isporučiocima marketing usluga
R <sub>30</sub>	Odnos sa vlasnicima i finansijerima

Izvor: Gummesson, 2008.

Da bi bio uspešan, turizam (kompanija, destinacija) mora da izgradi veoma kompleksnu mrežu odnosa sa velikim brojem raznorodnih stejkholdera iz sva tri sektora: poslovnog, javnog i civilnog. Sa stanovišta marketinga odnosa, konkurentnost se zasniva na efikasnosti marketing mreže kompanije ili destinacije. Marketing odnosa obuhvata negovanje veza ne

samo sa kupcima, već i sa brojnim poslovnim partnerima, delovima javnosti zainteresovanim za finansije (akcionari, investitori) i društveno odgovorno poslovanje (civilne organizacije).

Sa stanovišta ekoturizma, posebnu pažnju zaslužuje odnos prema okruženju, odnosno zelena relacija. To je veoma aktuelan trend odnosa između kupaca i dobavljača preko ekoloških pitanja. Zelene relacije su u širem poimanju pitanje etike, koje delimično može biti oprečno komercijalnim interesima. Postoje i oni koji veruju da odgovorno ponašanje proističe iz straha od negativne slike u javnosti. U turizmu, bez obzira na korporativnu motivaciju i percepciju, turisti su oni koji biraju kompaniju koja pokazuje visok stepen društveno odgovornog poslovanja (DOP). Kompanije i vlade su se opirale da preduzmu odlučnu akciju. Zakonodavstvo ih često nije prinuđivalo, ili je bilo nedosledno u sankcionisanju. To je otežavalo primenu efektivnih ugovora, konvencija, deklaracija, smernica i preporuka, u vezi ekologije i zdravlja, od strane UN, EU, WTO, UNEP i drugih međunarodnih organizacija. U kasnijim godinama, interesovanje je poraslo i mnogi su počeli da shvataju potrebu za akcijom. Raste broj udruženja "zelenih potrošača" i drugih ekološki prijateljskih organizacija. Zeleni marketing je postao sub-disciplina marketinga. U turizmu je stvorena posebna kategorija potrošača - ekoturisti, posebna tržišna "niša" - ekoturizam, sa sopstvenim kriterijumima i setom principa, portfolio novih proizvoda alternativnog turizma, radi se na podmlađivanju destinacija i proizvoda, "ozelenjavanju proizvoda" itd. Vlade sve više usmeravaju aktivnosti na promociju i marketing. Mnogi regioni i države uveli su sopstvene akreditacione programe. Lokalne uprave napreduju u razvoju ekološke i socio-kulturne odgovornosti. Preduzeća sve više poštuju trostruku donju granicu (triple bottom line) održivosti (Jegdić, 2010b).

Turizam predstavlja područje sa visokim stepenom implementacije marketinga. Razlog tome leži u specifičnosti turističkog tržišta, odnosno turističkog proizvoda, kao predmeta razmene na tom tržištu. Marketing turističkih proizvoda se zasniva na jasnom razumevanju činjenice da efikasan nastup zahteva podelu turističkog tržišta na određene tržišne segmente, relativno homogene grupe potrošača, utvrđene na osnovu geografskih, ekonomskih, demografskih, socio-kulturnih, obrazovnih, psiholoških i drugih varijabli. Tako koncipiran, ciljni marketing, usmeren je (cilja) na odabrane segmente tržišta za koje se veruje da obezbeđuju posebne prednosti za proizvod ili destinaciju. Destinacije kao Bermuda, Nepal, Galapagos, Vail (Kolorado), na primer, pokušavaju da obrade kvalitetnije tržišne segmente u cilju privlačenja relativno manjeg broja visokoplatežnih, iskusnijih i dobro obrazovanih turista, koji

obezbeđuju visok prihod i koji su uočeni kao manje skloni neprikladnom ponašanju ili uzrokovanju gužvi i preopterećenosti. Ekoturističko tržište je pomerenom na zrele, kritične i emancipovane "nove turiste". Nove potrebe, nova interesovanja, kao i nova znanja o destinaciji, koja ekoturisti poseduju ili zahtevaju, nameću potrebu drugačijeg pristupa marketingu. Razlikuju se, na primer, "rođeni ekoturisti", koji već imaju ugrađene sklonosti prema prirodi i ekoturizmu, "napravljeni ekoturisti", koji predstavljaju latentnu tražnju, kao i oni koji se mogu lako "prevaspitati" putem efikasnog marketinga.

Pored marketinga odnosa i ciljnog marketinga, u ekoturizmu je ponekad zastupljena i forma demarketing. Ovaj koncept uveden je u ranim 1970-im od strane Kotlera i Levija,<sup>26</sup> koji su ga definisali kao "oblik marketinga koji deluje sa obeshrabrenjem potrošača uopšte ili neke kategorije potrošača na određeno vreme ili na stalnim osnovama". Demarketing je često zavisao od konsenzusa koji stvori javni sektor, kao i od partnerskih odnosa. Zahteva veliku stručnost i poznavanje marketinga. On može biti koristan na lokalnom i sub-regionalnom nivou. Ekonomski i politički efekti čine ga gotovo nemogućim za primenu na regionalnom i nacionalnom nivou. Demarketing se, ustvari, smatra suprotnim od ciljnog marketinga. Indirektne strategije demarketinga uključuju smanjenje ukupne promocije, povećanje cena i eliminaciju proizvoda koji su privlačni nepoželjnim turistima (Weaver, 2006). Jedna od nekoliko studija slučaja demarketinga, uobličene u turističkoj literaturi, istražuje nastojanje vlade Kipra da odvraća dolazak grubijana destimulacijom noćnih klubova i jeftinih paket aranžmana, kao i pomoću jasnog prepoznavanja poželjnih i nepoželjnih tržišnih segmenata u svojim promotivnim kampanjama. Uticaj demarketinga najveći je upravo u nastojanju za odgovornim razvojem ekoturizma, s obzirom na specifične zahteve ovog oblika turističkih aktivnosti.

Društveni marketing je naslov za asortiman tehnika koje se razvijaju već 40 godina u cilju promene ponašanja. Može uključivati demarketing, ali je on kolekcija mnogo više pristupa koji podržavaju promenu ponašanja. Filip Kotler ga opisuje kao "primenu ideja, postupaka i iskustava marketing discipline u cilju poboljšanja mogućnosti koje uslovljavaju i potpomažu lično, socijalno i ekološko zdravlje i blagostanje".<sup>27</sup> Koncept društvenog marketinga takođe polazi od utvrđivanja i zadovoljenja potreba ciljnih tržišta, ali sa obavezom da se očuva i

---

<sup>26</sup> Kotler, Ph., Levy, S. J. (1971). Demarketing? Yes, Demarketing! - Prema: Weaver, 2006.

<sup>27</sup> Kotler, P., Zaltman, G.(1971): Social marketing: An approach to planned change. - Prema: Lane, 2008.

unapredi blagostanje potrošača i društva u celini. Među mnogobrojnim definicijama društvenog marketinga, identifikovane su tri zajedničke teme:

- Primarni cilj društvenog marketinga je ostvarenje nekog socijalnog dobra, odnosno, jasno uočenih i usmerenih specijalnih ciljeva, pre nego specifičnih ekonomskih dobiti;
- Društveni marketing je sistematski fazni proces koji upućuje kratko obaveštenje za srednje i dugoročne probleme;
- Društveni marketing koristi niz marketing tehnika i pristupa.<sup>28</sup>

Bez obzira na primenu novog koncepta društvenog marketinga, to zahteva razumevanje i upotrebu tradicionalnih marketing tehnika (formiranje proizvoda, cena, promocija, distribucija). Ipak je upotreba tehnika društvenog marketinga u okviru turističkog marketinga ograničena. Stoga će jedan od prioritarnih eksperimenata u narednih nekoliko godina biti testiranje društvenog marketinga na lokalnom i nacionalnom nivou, kao sredstva za ostvarenje održivog turizma. Za to je neophodno razvijati partnerski pristup i međusektorska usaglašavanja. Kao tema koja ovde ima poseban značaj, često se navodi potreba smanjenja prisustva ugljen dioksida uslovljenog aktivnostima turista, kao i eliminacija ili ublažavanje drugih oblika fizičkog, vizuelnog i zvučnog zagađenja. Jedan od primera uspešne kampanje društvenog marketinga na polju ekologije, čije tehnike će se preneti na turizam, izveden je u časopisu Društveni marketing (Social Marketing Quarterly) 2006. Uz to, istraživači će doći do procene vrednosti Plana doživljaja posetilaca - Visitor Experience Plan (VEP), koncepta razvijenog od strane službe Nacionalnih parkova SAD, zajedno sa konceptom Poslovne ekonomije Harvard Business School (Lane, 2008).

Proučavanje literature upućuje na zaključak da je praksa marketing koncepta turističke delatnosti uglavnom usredsređena na istraživanje tržišnih segmenata. Mnogobrojna istraživanja ukazuju na to da se koristi prilično površna metodologija u definisanju ekoturizma i donekle sumnjiva procedura dobijanja ekoturističkih oznaka. Korišćenje termina "ekoturizam" je postalo preterano, kako bi se privukao što veći procenat turističkog tržišta, što ne prolazi bez praktičnih posledica. Neki stručnjaci u marketingu, agencije i drugi operateri odbijaju da koriste termin ekoturizam zato što je on stekao loš imidž. Dalji problem za

---

<sup>28</sup> Uprava Nacionalnog programa "Turning Point" navodi četiri zajednička elementa: 1) upoznaj svoju publiku, 2) uvek se vezuje za akciju, 3) mora biti promena, 4) drži se 4P marketinga (product, price, promotion, place). The Business of Social Marketing: How to Use Marketing to Change Behaviour, Univerzitet u Vašingtonu, Škola za javno zdravlje i društvenu medicinu, Washington ([www.turningpointprogram.org](http://www.turningpointprogram.org)).

marketing turističkog proizvoda, kao i za razvoj pojedinih destinacija, jeste činjenica prisustva bezgranične sigurnosti da će ekoturizam rešiti sve probleme u regionu. Planeri i donosioci odluka u turizmu, često na osnovu optimističkih prognoza konsultanata na polju marketinga i menadžmenta, preterano veruju da će njihove ideje biti konkurentne na tržištu ekoturizma. Optimizam bez pokrića može kasnije izazvati samo razočarenje.<sup>29</sup>

Marketing kao disciplina primarno saraduje sa pitanjima mikro i kratkoročnog karaktera. Kompanije nastoje da obezbede dugoročnu profitabilnost i opstanak. Ali, u praksi, kratkoročnim razmišljanjima se daje prednost. Opstati ove godine je potreban uslov za dugoročni opstanak. Marketing u svetlu relacija, mreža i interakcija postaje marketing-orijentisani menadžment i stoga marketing plan mora biti integralni deo ukupnog poslovnog plana turističkih kompanija.

### **5.3. Informacije, obrazovanje i komunikacije**

Prema mnogim autorima, obrazovanje i širenje znanja je ključ uspeha odgovornog ekoturizma i jedno od najznačajnijih indirektnih sredstava upravljanja posetiocima.<sup>30</sup> Izvori komercijalnih informacija koje turisti konsultuju pre odlaska na putovanje su brošure, vodiči i mediji. Druga vrsta informacija i komunikacija odnosi se na interpretacije, kodekse ponašanja i reklamnu literaturu. Informacije koje se dobiju pre polaska na put imaju mnogo širi značaj od informativnog. One često postaju deo stavova i uverenja pojedinaca, uspostavljajući tako njihov vrednosni sistem, u čijem središtu se nalazi odgovorno ponašanje prema vrednostima ekodestinacije i lokalne zajednice. Turisti koji traže obrazovna iskustva sačinjavaju dobro organizovan segment turističkog tržišta, koji se uglavnom identifikuje sa ekoturizmom. Viver navodi "Vodič zelenih pravila" (Green Guide Series), koji je razvio Ralf Bakli (Ralf Buckley), profesor Grifit univerziteta u Australiji, kao najnoviji primer kodeksa ponašanja usmerenog prema turistima (Weaver, 2006).

---

<sup>29</sup> Osamdesetih godina prošlog veka bili su veoma glasni zahtevi lokalne zajednice u Vrdniku i Irigu za ponovnim otvaranjem rudnika uglja zbog nepostizanja ciljeva razvoja, proklamovanih sredinom 1970-ih. Naime, banjski turizam, zajedno sa ekoturizmom, prirodnim i kulturnim turizmom u Nacionalnom parku "Fruška gora", trebalo je da apsorbuje radnu snagu iz rudarstva i unapredi standard života lokalne zajednice.

<sup>30</sup> Krippendorf, 1984, Gunn, 1988, Eber, 1992, Prosser, 1992, Forsith, 1996, France, 1997, Reisinger, 1997, Boniface, 1999, Broadhurst, 2001. i drugi. - Prema Stanford, 2006.

Najčešće su u upotrebi sledeća sredstva komunikacija: interpretacija, kodeksi ponašanja, turistički vodiči i knjige - vodiči. Interpretacije i kodeksi ponašanja su dve različite oblasti. Ipak, obe teže da informišu turiste i posebno ukazuju na puteve informisanja turista o odgovornom i prikladnom ponašanju. Sadržaj informacija prezentuje se kroz interpretacije. Vodiči i kodeksi ponašanja su zasnovani na istovetnim teorijskim konstrukcijama i principima. Do sada su više razmatrana pitanja ekološke etike preko etičke odgovornosti turističke privrede, do vlada i zajednica, sa retkim pominjanjem turista. Dakle, zastupljenija su istraživanja o korporativnoj etici - društveno odgovorno poslovanje (DOP), nego o etici pojedinaca. Ako je i bilo istraživanja, ona su usmerena na potrošačku etiku - ponašanje pri kupovini.

**Interpretacija** je poseban oblik obrazovanja. Danas se interpretacija posmatra kao korisno sredstvo u upravljanju posetiocima, koje značajno može uticati na ponašanje posetilaca. Kako bi bile efikasne, interpretacione i informacione strategije trebaju biti koncipirane pomoću tržišta i poruke pažljivo planirane i testirane, a onda implementirane kroz dugoročnu regionalnu strategiju interpretacije.

Korisne interpretacije moraju biti zabavne, kako bi zadržale pažnju turista, pošto oni nisu obavezni slušaoci. One se moraju prilagoditi posetiocima korišćenjem analogija i metafora, kao i pozivanjem na njihov sistem vrednosti. Neophodno je da interpretacija bude dobro organizovana, pri čemu obrazloženje ne treba da prelazi više od četiri - pet glavnih misli. I na kraju, efektivna interpretacija mora biti tematska, tj. zasnovana na opisivanju poruka u vezi izabranog predmeta razgovora. Poruke značajne za održivi ekoturizam treba da uključuju razmišljanja o direktnim i indirektnim ekološkim i društvenim troškovima prema Zapadnom stilu života, veze između tog stila i korišćenja resursa, održivosti tradicionalnog životnog stila i uloge koju pojedinac može da ima u doprinošenju ekološkoj i kulturnoj rehabilitaciji.

Neki autori smatraju da bi se najveći efekti u promeni ponašanja posetilaca mogli napraviti ako bi se informacije i interpretacije mogle utkati u marketing miks. No ipak, upotreba ciljanih informacija je teška i retka, kao što je to slučaj i kod demarketinga, zato što zahteva dobro poznavanje tržišnih segmenata i veliku sposobnost komuniciranja Lane, 2008).

**Kodeksi ponašanja** predstavljaju efikasno sredstvo za promociju odgovornog turizma. Kodeksi se proizvode od strane vlada, zajednica, nevladinih organizacija, ekoloških i religioznih grupa, turističke privrede, a mogu biti usmereni prema preduzećima, domaćinima, turistima, kao i prema vladama. Odgovornost se manifestuje u dve posebne oblasti - priroda i kultura domicilnog područja. Postoji velika razlika između zakonske regulative, smernica i kodeksa ponašanja. Propisi imaju status pravnog akta, smernice se baziraju na dobro razmotrenim pravilima, a kodeksi ponašanja su uglavnom dobrovoljni i donose se da deluju kao oblik samoregulacije.

UNEP je 1995. godine definisao pet pravaca u kojim deluju ovi kodeksi, a to su:

- Da posluže kao katalizatori za dijalog između vlada i drugih organa uključenih u turizam;
- Da formiraju svest u vladi i turističkoj privredi o potrebi dosledne izgradnje ekološkog menadžmenta;
- Da pojačaju svest među turistima o potrebi za prikladnim ponašanjem;
- Da učine domaću populaciju svesnom potrebe zaštite okoline;
- Da podrže saradnju između vladinih agencija, lokalnih zajednica, turističke privrede i nevladinih organizacija.<sup>31</sup>

Iz ovog se vidi da se turistički kodeksi prvenstveno odnose na uticaje na okolinu i poboljšanje ekološkog menadžmenta. Misija kodeksa, ipak, nije ograničena samo na ekološka pitanja. Brojni kodeksi za posetioce, na pr., daju preporuke iz socio-kulturne oblasti, kao što je poštovanje lokalnih religijskih ubeđenja. Kodeksi razvijeni za privredu, često predlažu potrebu određene obuke i pošten marketing turističkog proizvoda.

Prilog 8

### **Kako možete pomoći?**

Za vreme boravka u Kaikoura pomozite nam da se brinemo o svojoj okolini, činjenjem sledećeg:

- ❖ Reciklirajte vaš otpad; reciklirajte plastiku, papir, aluminijum i staklo u uređajima duž

<sup>31</sup> UNEP, 1995. (114).



Espenade ili u vašem smeštaju;

- ❖ Molimo vas nemojte bacati otpatke; umesto toga upotrebite kante;
- ❖ Smanjite potrošnju energije koju koristite; setite se da ugasite svetla u vašem smeštaju kad niste tamo, na primer, ili iznajmite bicikl i vozite se širom Kaikoura, umesto da koristite vaš automobil;
- ❖ Kupite drvo od "Drveta za posetioce"; doprinosite neutralisanju efekta staklene bašte i ulepšavate područje Kaikoura;
- ❖ Nemojte čupati biljke i brati cveće u našim šumama;
- ❖ Uživajte u našem morskome svetu ali nemojte prilaziti tako blizu i uznemiravati ga;
- ❖ Nemojte preko ribe vodu; otkrite pravila ishrane riba i kornjača i držite se toga;
- ❖ Kupite u trgovinama Kaikoura lokalne proizvode i setite se da smanjite ambalažu, ako je izvodljivo;
- ❖ Svakako zavrinite slavinu posle upotrebe - zaštitite naš dragoceni izvor vode;
- ❖ Koristite biorazgradljive proizvode kao, na pr., tečnost za tuširanje.

Izvor: Tourism New Zealand 1999-2008, [Http://www.newzealand.com/travel/trade/index.cfm?redirected=true](http://www.newzealand.com/travel/trade/index.cfm?redirected=true)

#### **5.4. Licencirani lokalni turistički vodiči "prirodnjaci"**

Oni igraju višestruku ulogu u ekoturizmu. Pored pružanja kvalitetnih informacija koje se traže, od vodiča se očekuje da obezbedi vođenje grupe i logističku koordinaciju, predupredi neprikladna ponašanja, rešava nepredviđene situacije, posreduje u odnosima između turista i lokalne zajednice i na druge načine ispunjava očekivanja klijenata, turoperatora, upravljača atrakcijama i domaćih zajednica, kojima je odgovoran. Lokalni žitelji imaju nedostatak profesionalizma za obavljanje poslova turističkog vodiča, što obuhvata poznavanje odgovarajućeg jezika, kulture i vrednosti slušalaca. Sa druge strane, oni najbolje poznaju prostor, areale nekih biljnih vrsta, njihove lokalne nazive i upotrebe, staništa retkih životinjskih vrsta, interesantne priče o kulturnoj baštini, stvarnim istorijskim događajima, legendama i mitovima. Destinacije koje počinju sa razvojem ekoturizma angažuju stručne vodiče sa strane, obučavajući i obrazujući istovremeno lokalni kadar, koji perspektivno stiče prednost.

### **Vodiči prirodnjaci u Nacionalnom parku "Galapagos"**

Nacionalni park "Galapagos" u Ekvadoru je verovatno prvo zaštićeno područje gde su vodiči na organizovan način aktivno angažovani na ostvarenju ekoturističkih ciljeva. Svi vodiči su zaposleni u privatnim turističkim kompanijama. Od 1975. godine, ovi vodiči moraju biti licencirani od strane uprave Parka i svi posetioци obavezni su na pratnju od strane licenciranih vodiča prirodnjaka. U startu su ustanovljene dve kategorije vodiča:

- 1) vodiči prirodnjaci: fakultetski obrazovani, sa diplomom prirodnih nauka, sa znanjem dva jezika, rođeni u inostranstvu i koji su prethodno radili na velikim brodovima sa velikim grupama posetilaca;
- 2) pomoćni vodiči: obično lokalni stanovnici, sa srednjim obrazovanjem, znanje jednog stranog jezika i prethodni rad na malim brodovima.

Za dobijanje licence, vodiči moraju proći intenzivan četvoronedeljni kurs obuke i učenja koji organizuju uprava Parka i Istraživačka stanica "Čarls Darwin". Kursevi obuke su razvijeni za kategoriju vodiča i ophođenje prema životinjama. Licencirani turoperator mora biti sponzor učesnik u ovim kursevima.

U početku, vodiči prirodnjaci su bili uglavnom stranci. Vremenom, mnogo Ekvadoraca je proizvedeno u rang vodiča "prirodnjaka". Razvili su jezičke sposobnosti i postepeno potisnuli strane vodiče. Danas je ostao vrlo mali broj stranih vodiča. Za izgradnju sistema vođenja u Nacionalnom parku "Galapagos", rukovodstvo Parka dopunjuje svoju operativu ekipom motivisanih, obrazovanih vodiča, koji prate svaku grupu koja uđe u nacionalni park. Kako bi sačuvali svoje licence, vodiči su uslovljeni da obezbede primenu svih pravila i propisa kod praćenja posetilaca, sačinjavaju izveštaje posle svake ture i izveštavaju o ilegalnim aktivnostima koje oni mogu uočiti, kao što su kretanja sumnjivih ribarskih brodova. Vodiči su takođe aktivni učesnici u praćenju uticaja turista u mestima poseta. Udruženje lokalnih vodiča pomaže napore koji se čine na zaštiti Parka i aktivno učestvuje na sastancima regionalnih planera. Mnoga druga zaštićena područja primenila su iskustva arhipelaga "Galapagos" da stvore sopstveni sistem vodiča "prirodnjaka", u situaciji kad posetioци mogu da budu najveća opasnost po zaštićeno područje, ali istovremeno mogu puno

da pomognu njegovom očuvanju.

Izvor: Drumm, Moore. (81).

Jedno od glavnih načela ekoturizma je obrazovanje posetilaca. Ekološke interpretacije su podgrupa sistema učenja usmerena na to kako najbolje objasniti ekološki koncept opštoj publici. Vodiči "prirodnjaci" su u izuzetnoj situaciji da obrazuju posetioce kroz veštu i prikladnu interpretaciju. Stav i ponašanje vodiča šalju značajnu poruku posetiocima u vezi koncepta ekoturizma. Naravno, ne znaju svi posetioci ekoturističkih mesta kakvo ponašanje je prikladno u osetljivom prirodnom i kulturnom okruženju. Na vodiču je odgovornost da obezbedi da posetioci budu svesni svrhe primenjenih pravila i propisa, kao i drugih bitnih normi. Oni takođe moraju biti ovlašćeni i zaduženi od nadležnih da izveste o kršenju pravila i propisa. U zaštićenim oblastima vodiči su u situaciji da primete svaku vrstu promena i da svoja zapažanja prenesu nadležnima. Oni mogu da primete na pr., tragove erozije, iščezavanje neke ptičje vrste, ali i da prenesu zapažanja o brojnim gnezdima izleglih ptića ili obnavljanju neke biljne vrste u označenoj zoni.

Mogu takođe biti spona između mesne administracije i zajednice, što je naročito značajno ako postoji izvesno nerazumevanje između ova dva dela zajednice, što nije ratkost. Vodiči "prirodnjaci" u Nacionalnom parku "Galapagos" i mnogim drugim mestima, poseduju sopstvenu organizaciju koja potpomaže ostvarivanju ciljeva zaštite. Na Galapagosu oni su od izuzetne pomoći u obezbeđivanju lokalne podrške upravi Parka u borbi protiv ilegalnih aktivnosti ribolovaca koji dolaze čak i iz Japana i love kornjače, morske lavove, jastoge, škarpine, morske krastavce i druge dragocene vrste.

### **5.5. Standardi i sertifikacije**

Još uvek ne postoje univerzalno prihvaćeni **standardi** na polju ekoturizma. Oni se od različitih grupa prihvataju i promovišu sa različitim ciljevima. Neke organizacije načinile su napredak u tom pogledu, uspostavljanjem i razvijanjem programa sertifikacije za održivi turizam, kao značajne polazne osnove za dostizanje uzvišenih ciljeva ekoturizma u njegovom izvornom obliku. Kako piše Marta Hani: "Idealno će biti ako turizam postane delatnost istinski zasnovana na održivom razvoju; to bi sve moglo biti osnova principa i prakse

ekoturizma. Ali, mi smo, realno, daleko od te stvarnosti. Stoga mnogo dostupniji, ali još uvek veoma značajan korak, predstavlja promovisanje širom sveta i prihvatanje sertifikacionih programa održivog turizma" (Honey, 2008).

Osnovu za uvođenje programa sertifikacije i eko-oznaka čine preporuke učesnika Svetskog samita o ekoturizmu održanog 2002. godine u Kvebeku, Kanadi, upućene regionalnim, nacionalnim i lokalnim vladama: "Koristiti međunarodno odobrene i ocenjene smernice za razvoj programa sertifikacije, eko-oznaka i drugih dobrovoljnih inicijativa usmerenih ka održivosti ekoturizma, podstičući privatne preduzetnike da se pridruže ovakvim programima i da promovišu njihovo priznavanje od strane potrošača. Ipak, sistemi sertifikacija treba da odražavaju regionalne i lokalne kriterijume. Izgraditi sposobnosti i obezbediti finansijsku podršku da se ovi programi učine dostupnim malim i srednjim preduzećima. Pored toga, neophodni su okviri za nadgledanje i regulativu da bi se podržalo efikasno korišćenje ovih programa" (Deklaracija Svetskog samita o ekoturizmu, 2002). Naročito je značajno da subjekti turističke privrede usvoje pouzdanu sertifikaciju ili druge sisteme dobrovoljnog regulisanja, kao što su eko-oznake, u cilju ukazivanja potencijalnim klijentima na svoju opredeljenost za pridržavanje principa održivosti u formiranju i realizaciji proizvoda i usluga koje nude. Apeluje se i na međuvladine organizacije, međunarodne finansijske institucije i agencije za podršku razvoju da razvijaju i usvajaju, kao i da podrže sprovođenje međunarodnih standarda i finansijskih mehanizama za sisteme sertifikacije u ekoturizmu, koji uzimaju u obzir potrebe malih i srednjih preduzeća i obezbeđuju njihov pristup ovim procedurama.

**Sertifikacija** je proces koji obuhvata razvoj i primenu standarda, odnosno kriterijuma i merila, pomoću kojih se ocenjuju proizvodi, usluge, pogodnosti, sistemi upravljanja i drugi objekti sertifikacije, zatim postupak ocenjivanja i pridržavanje tih standarda. Sertifikacija zahteva postojanje nezavisnog tela koje će objektivno obavljati postupak, zbog obezbeđenja garancije da su standardi zadovoljeni. Ocenjivanje proizvoda po osnovu standarda, vršenje kontrole i nagrađivanje je put pomoću kog potrošači i drugi stakeholderi mogu prepoznati sertifikovan proizvod. Rezultat sertifikacije je eko-oznaka (eco-label). Ekoturistički sertifikat donosi značajne koristi: pomaže obezbeđenju održivosti i zaštite, razvija standarde poslovanja, obezbeđuje način i sredstva poslovne samokontrole, donosi marketing prednosti. Turističkim operaterima donosi konkurentne prednosti kroz prepoznatljivost kod potrošača i

diferenciranje proizvoda, formiranje kvalitetnijih partnerstava, ili čak prioritet pristupa krhkim i osjetljivim oblastima; lokalnoj zajednici, kroz obezbeđenje većih i prikladnijih prihoda; zaštitarima, kroz indirektnu ili novčanu podršku i sl.

Dosadašnji napori na uvođenju sistema sertifikacije u ekoturizmu, rezultirali su izradom smernica za uspešnu sertifikaciju:

- .Do pokazatelja održivosti mora se stići istraživanjem odgovarajućih parametara zasnovanih na važećim najboljim praktičnim primerima;
- Pokazatelji održivosti moraju biti ocenjeni i odobreni kroz proces u koji su uključeni svi učesnici;
- Do pokazatelja održivosti mora se stići za svaki segment turističke privrede (hoteli, organizatori putovanja, saobraćajna preduzeća);
- Pokazatelji održivosti će se razlikovati u zavisnosti od regiona i do njih se mora doći na osnovu istraživanja koja će obuhvatiti sve lokalne učesnike;
- Programi sertifikacije zahtevaju nezavisne procedure sverifikacije koje nisu direktno povezane sa telom koje je plaćeno za sertifikaciju; poželjno je uključivanje naučnih ustanova u ovaj proces;
- Programi sertifikacije, naročito za mali sektor ekoturističkog poslovanja, teško mogu biti isplaćeni kroz takse, te su potrebne nacionalne i regionalne subvencije;
- Programi sertifikacije mogu biti povereni operativnom telu, ali bi trebalo da se njima specifikuju proizvodi ili lokaliteti koji, kao sertifikovani, ispunjavaju određene kriterijume;
- Sertifikacija bi trebalo da bude testirana na terenu pre završenog sprovođenja, kako bi se obezbedilo da svi sistemi budu na pravi način usklađeni, zato što je teško verifikovati primenjene standarde bez prethodnog testiranja (Epler-Wood, 2002).

**Eko-oznake** predstavljaju metode pomoću kojih se vrši standardizacija promocije ekoloških zahteva prema setu kriterijuma, uglavnom zasnovanih na trodelnoj nepristrasnoj verifikaciji. Ovi kriterijumi se smatraju vrstom marketing sredstva koje u principu poboljšava suštinski kodeks ponašanja i dopušta pribavljanje preciznih i tačnih informacija koje pokazuju da je funkcionisanje i upravljanje proizvodom sa eko-oznakom kompatibilno sa ekološki održivim turizmom. Telo koje dodeljuje nagradu, promovise tu nagradu na turističkom tržištu i među

potencijalnim kandidatima. Kandidat koji je predložen za eko-oznaku, postaje značajan dio marketing napora usmerenih ka turističkom tržištu.

Sertifikacioni programi moraju sadržavati elemente koji će osigurati pouzdanost, snagu, pristupačnost i trenutnu prepoznatljivost. Izvesno je da napreduje potrošačka spoznaja sertifikacija ekoturizma ili održivog turizma. Na to može baciti senku činjenica da širom sveta postoji preko stotinu programa sertifikacije, odnosno, preko sedamdeset sistema ekosertifikacije. Evropa ima daleko više sertifikacionih programa nego bilo koji drugi region u svetu. Od ekoturističkih, najpoznatiji su Evropska povelja za održivi turizam (The European Charter for Sustainable Tourism Certification) - za prirodu i nacionalne parkove i PAN Park Certification - za velike nacionalne parkove.

Primer uspešnog i visokocenjenog programa ekosertifikacije predstavlja australijski NEAP - Nature and Ecotourism Accreditation (Certification) Program. Standarde je razvila veoma stručna radna grupa NEAP i stručnjaci za sertifikaciju. Ovi standardi čine jezgro Međunarodnih ekoturističkih standarda (International Ecotourism Standard) i osnovu mnogih svetskih programa. Njegova akreditacija sada ima tri nivoa: turizam zasnovan na prirodi, ekoturizam i napredni ekoturizam. Kao akreditacioni program zasnovan na praksi, NEAP zahteva da proizvodi učesnika programa dostignu specifične ciljeve u kategorijama: fokus na oblast prirode, tumačenje, ekološka održivost, doprinosi zaštiti, rad sa lokalnim zajednicama, kulturna komponenta, zadovoljstvo potrošača i odgovorni marketing. D bi postigao nivo za akreditaciju u ekoturizmu, proizvod mora ispuniti sve suštinske kriterijume u svakoj od kategorija. Dostizanje statusa naprednog ekoturizma zahteva da proizvod ispunjava 80% posebnih kriterijuma ([www.ecotourism.org.au/neap2.pdf](http://www.ecotourism.org.au/neap2.pdf)). Ovaj program sertifikuje samo proizvode, a ne i organizatore putovanja ili objekte. Jedan od najpoznatijih u svetu je i američki STEP - Sustainable Tourism Eco-Certification Program, koji je inspirisan konceptima vodećih ekosertifikacionih programa, među njima i NEAP, kao i programima nekih vlada i nevladinih organizacija.<sup>32</sup>

Konfuzija u vezi legitimnosti ogromnog broja sertifikacionih programa, uzrokovala je aktivnosti na uspostavljanju jedinstvenog seta principa, smernica i sertifikacija za ekoturizam,

---

<sup>32</sup>To su: Agenda 21 - Principi održivog razvoja, Sertifikacija za održivi turizam Kosta Rike, NEAP, Evropska dobrovoljna inicijativa za održivost, Zelena planeta (Green Globe) 21, ISO 9000 i ISO 14000, Program ekoturizma Ekvadora i dr. ([www.sustainabletravelinternational.org/documents/op\\_steplearn.html](http://www.sustainabletravelinternational.org/documents/op_steplearn.html)) - Prema: Hansen, 2008.

zasnovanih na standardima održivosti. Prvi značajniji uspeh predstavlja tzv Mohonk sporazum (Mohonk Agreement) iz 2000. godine. Svetski ekoturistički samit u Kvebeku, 2002. godine, doveo je do značajnog napretka u harmonizaciji smernica i standarda za razvoj i upravljanje održivim ekoturizmom. Usledila je izrada studije o mogućnostima uspostavljanja jednog međunarodnog akreditacionog tela - STSC (Sustainable Tourism Stewardship Council), koje bi uključivalo sertifikate ekoturizma i održivog turizma. Studija je završena 2003. godine i predstavlja trostepeni plan implementacije. Jedan od rezultata ove studije bio je predlog da se uspostave regionalne mreže za podsticanje dijaloga između stejkholdera. Prva regionalna mreža formirana je u Americi 2003. godine i uključila je sve sertifikacione programe, ukupno sedam, nevladine organizacije, akademske institucije i dr. Ciljevi mreže su: uspostavljanje zajedničkih radnih instrumenata za sve programe, kreiranje zajedničke izvršne marketing strategije i definisanje strategije za promovisanje primene najboljih praksi i sertifikacionih postupaka za turističke operatore, posebno za one male i srednje veličine (Hansen, 2008).

Ekoturistički sertifikati donose prednosti svim stejkholderima. Lokalna zajednica, na pr., može da upotrebi ovo sredstvo za utvrđivanje miksa, odnosno spektra turističkih aktivnosti, koje će pomoći maksimiziranju pozitivnih i minimiziranju negativnih ekoloških i socio-kulturnih uticaja, kao i maksimiziranju ekonomskih koristi. I što je najvažnije, ekoturistička sertifikacija može se iskoristiti kao sredstvo koje obezbeđuje najbolje praktične osnove - nacrt za formiranje i razvoj ekoturističkog proizvoda i mehanizam za obezbeđenje kontinuiranog napretka

## **6. Međusektorska partnerstava u ekoturizmu**

Gotovo svi istraživači ekoturizma ističu veliki značaj formiranja partnerstava između ekoturističkih stejkholdera. Tako partnerstva ne samo da promovišu vrednost usklađenih ciljeva, već takođe promovišu i ostvarenje tih ciljeva kroz korišćenje različitih sposobnosti i doprinosa koje svaki subjekat može da pruži. Na primer, vlade imaju ogromnu ulogu u ekoturizmu, ali poslovni sektor i NVO nude spretnost, fleksibilnost i političku nezavisnost koje vladinim agencijama i lokalnim upravama često nedostaju. Nadalje, poslovni sektor i NVO mogu biti mnogo efikasniji u dostizanju ciljeva, čak i u aktivnostima tradicionalno javnog karaktera, kao što je zaštita prirodnih i kulturnih vrednosti. Bez obzira na značajne prepreke ovakvim partnerstvima, činjenica je da ona mogu ostvariti suštinske dobiti i zajedničke koristi.

### **6.1. Karakteristike uspešnih ekoturističkih partnerstava**

Specifična svojstva ekoturizma zahtevaju i poseban odnos aktera prema ovoj delatnosti. Uspostavljanje respekta i eksploatacija prirodnih vrednosti teško se dovode u ravnotežu, posebno u uslovima intenzivnog rasta tražnje za turističkim proizvodima zasnovanim na vrednostima prirodne i kulturne baštine. Baština je javna i zahteva zajedničko korišćenje i čuvanje. Veze između baštine i ljudi koji je štite su ključne u očuvanju njene senzibiliteti. S druge strane, vrednosti su skrivene i tajanstvene, sa različitim značajem za različite ljude. Ovo nije problem koji treba biti upućen menadžerima zaštite, u smislu pronalaženja konsenzusa, ali različitost i međusobno prožimanje moraju biti istaknuti i dalje unapređivani. Baština ima društvenu vrednost, ali kroz turizam, putem konverzije funkcije, može dobiti i prometnu, tj.



ekonomsku vrednost. Time se ona iz neprivredne kategorije konvertuje u privredni resurs. Za mnoge ljude koji kroz turizam dolaze u kontakt sa njom, baština dobija posebno značenje. Izazov je upravljati ovim interakcijama uz obezbeđenje da one ostvare najpotpunije moguće razumevanje nadahnutog iskustva velikog broja posetilaca. **Cilj je ostvariti kontrolu nad vrednostima i posetiocima, od mesta polaska do celokupnog lanca pogodnosti koje se nude na destinaciji.**

Sledeći faktori, tj. principi, koji se mogu primeniti i na ekoturistička partnerstva, najčešće su isticani kao oni koji najviše doprinose razvoju partnerstava koja traju i uspevaju: odgovornost, delotvornost, jednakost, elastičnost, dobro vođstvo, uključenost i posvećenost, jasnoća uloga, učenje, doslednost, kooperativni menadžment, transparentnost, te praćenje i vrednovanje rezultata.

U osnovi svih partnerstava pa i ekoturističkih, nalazi se udruživanje znanja i resursa u cilju planiranja i uspešne implementacije razvojnih projekata. Struktura resursa (prirodni, ljudski, finansijski) predstavlja specifičnost ekoturizma, koja međusektorska partnerstava čini gotovo nezaobilaznim sredstvom u ostvarivanju razvojnih ciljeva i zadataka.

Povelja iz Kairnsa (Australija), sačinjena na osnovu Deklaracije iz Kvebeka o principima ekoturizma (maj 2002.) i ciljeva utvrđenih na Svetskom samitu o održivom turizmu u Johanezburgu (avgust-septembar 2002.), usmerena je na razvoj efikasnih partnerstava u ekoturizmu. Poveljom iz Kairnsa se konstatuje da uspešno partnerstvo stvara osnove na kojima se može razvijati ekoturizam u svetu, sa vidljivim pozitivnim rezultatima. Tamo gde je izostalo efikasno partnerstvo, problemi su se obično javljali u planiranju i sprovođenju ekoturističkih projekata. Poveljom iz Kairnsa određene su smernice za razvoj i sprovođenje ekoturističkih partnerstava, kao i ohrabreno i podržano njihovo uspostavljanje.

Ekoturistička partnerstva obuhvataju partnerstva stejkholdera iz poslovnog sektora, vlada, lokalnih zajednica, nevladinih organizacija, naučnih i istraživačkih ustanova, međuvladinih organizacija, međunarodnih finansijskih institucija i agencija za podršku razvoja, dakle, sva tri sektora i sve segmente društva koji su zainteresovani za njegov razvoj, ili čiji razvoj utiče na aktivnosti tih subjekata, uključujući i međunarodne organizacije. Partnerstva su korisna za ekoturizam jer mogu pomoći u:

- obezbeđenju novih informacija, istraživanja ili viđenja,
- dostizanju viših nivoa efikasnosti,

- razvoju konkurentskih prednosti putem jačanja ili koordinacije napora,
- stvaranju novih proizvoda, usluga ili paketa dodatnih vrednosti,
- povećanju svesnosti zajednice i zaštiti prirodnih resursa,
- smanjenju razlika putem obezbeđivanja podrške, investicija i resursa,
- otvaranju novih tržišta ili potencijala putem stvaranja većeg poverenja ili otvaranjem novih kanala i
- omogućavanju uspeha koji ne bi mogao da se postigne samostalno.

Razvoj ekoturizma sastoji se od serije složenih procesa i odluka. Pored specifične pripreme i tretmana prirodnih (i kulturnih) vrednosti, značajan aspekt predstavlja proces uključivanja lokalne zajednice i uspostavljanja specifičnog vrednosnog lanca na destinaciji. To podrazumeva angažovanje lokalne zajednice u odlučivanju, kao i na aktivnostima koje slede. Održivost donosi obavezu poštovanja lokalne zajednice, ali takođe i osiguranje da ove grupe imaju kapacitet za angažovanje u tim procesima na sadržajan način. Lokalna zajednica se mora pripremiti i angažovati u procesu razvoja sa konačnim pravom veta na nuđenje sopstvenog kulturnog identiteta u turističkom sistemu. Niko nema pravo insistirati da lokalno stanovništvo prodaje svoju baštinu, ali ima obavezu istraživanja kako doprinos lokalne kulture turizmu i turizma lokalnoj zajednici može biti delotvoran u direktnoj i otvorenoj vezi turističkih ponuđača i lokalne zajednice.

Sa lokalnim znanjima i sposobnostima, te objektivnom pozicijom nepristrasnog učesnika, nevladine organizacije imaju ključnu ulogu u pripremi, uključivanju i praktičnom delovanju lokalne zajednice u skladu sa koncepcijom održivog razvoja turizma.

Primarni cilj svakog partnerstva je zajednički uspeh ali i da svaki partner dobije više nego što bi imao kod pojedinačnog nastupa. Drugi nivo uspeha partnerstava može se meriti indirektnim efektima na same učesnike, kao i uticajem partnerskog projekta na društvo.

Pored primarnih ciljeva iz domena "osnovne delatnosti", u ekoturističkim partnerstvima svaki sektor ima priliku da direktno ili indirektno proveri ili revidira centralne vrednosti. Ovde pristup mora biti daleko širi, inovativniji i dalekosežniji u svojim društvenim, ekonomskim i ekološkim efektima, od jednosektorskog pristupa. To je doprinos održivom razvoju koji poštuje trostruku donju granicu održivosti. Radi boljeg razumevanja ekoturističkih partnerstava, razmotrićemo uloge ključnih stejkholdera zbog izuzetnog značaja koji ostvaruju

u razvoju ekoturizma. Pored uvažavanja opštih načela uspešnih partnerstava,<sup>33</sup> od njih se očekuje da izvršavaju posebne zadatke i ostvaruju specifične uloge.

Partneri iz lokalne zajednice treba da budu pouzdani i da preuzmu odgovornost u okviru partnerstva. Ovi partneri treba da budu aktivno uključeni u inicijative za izgradnju sposobnosti zajednice, koje se odnose na lokalne ekoturističke inicijative od kojih treba da imaju koristi. Značajno je obezbediti poštovanje njihove saglasnosti na osnovu prethodne informisanosti.

Vlade, međuvladine i paravladine organizacije treba da obezbede da politike i programi olakšaju razvoj partnerstava, a treba da obuhvate i pružanje pomoći oko pokretanja inicijativa, odobravanja zajmova, partnerskog savetovanja, posredovanja u sporovima i izgradnji sposobnosti lokalne zajednice. Drugi zadatak vlade je da obezbedi da sistemi propisa u ekoturizmu nagrade najbolje primere iz prakse, uključujući i učešće programa sertifikacije. Vlada takođe treba da radi na dostizanju standarda najboljih ekoturističkih proizvoda potvrđenih u praksi. Značajna je i uloga lokalnih organa vlasti u potpomaganju procesa partnerstva kroz politiku planiranja i kroz praktičnu realizaciju programa.

Nevladine organizacije imaju poziciju nepristrasnog aktera predodređenu za ulogu potpomagača i posrednika, podstičući druge učesnike da se okupe i uspostave ekoturistička partnerstva. Nijedno ekoturističko partnerstvo nije obično. Stoga je uloga nevladinih organizacija nezamenjiva kod zagovaranja striktnog poštovanja principa održivog razvoja. Dosta se računa i na njihovu stručnu pomoć. U konkretnom partnerstvu, NVO treba da prate razvoj koji se odnosi na sve učesnike i izveštavaju otvoreno i nezavisno o rezultatima, da sprovode principe partnerstva, šire najbolje primere iz prakse i izgrađuju sposobnosti svih učesnika.

Primarni zadatak poslovnog sektora je da obezbedi dugoročnu profitabilnost, a time i ekonomsku održivost, čime se dalje omogućuje stalno investiranje u partnerstva, ekološke i društvene inicijative, kao i stabilno zapošljavanje i prihod lokalnim zajednicama. Partneri iz poslovnog sektora imaju ulogu u olakšavanju razvoja zajednice kroz stimulisanje lokalne

---

<sup>33</sup> Najčešće su pominjana sledeća načela koja poštuju idealni partneri: 1) ulaze u partnerstvo dobrovoljno, 2) poštuju težnje svakog partnera, 3) posvećuju se saradnji, 4) aktivno učestvuju u partnerskim aktivnostima, 5) uspostavljaju pravičan pristup znanjima i resursima, 6) vrednuju doprinos svakog učesnika partnerstva, 7) rade zajedno u procesu transparentnog planiranja.

ekonomije, preduzetničko mentorstvo i stvaranje obrazovnih mogućnosti koje doprinose povećanju znanja lokalnog stanovništva.

Finansijske institucije i agencije za razvoj pružaju pomoć aktivnostima ekoturističkih partnerstava, identifikuju i pribavljaju resurse koji će obezbediti lokalnim zajednicama ravnopravan status, te iskazuju posvećenost etičkom investiranju, ulaganjima koja uključuju poboljšanje ekonomskog i društvenog položaja lokalne zajednice uz striktno poštovanje principa zaštite i očuvanja biološke raznovrsnosti.

## **6.2. Oblici međusektorskih partnerstava (mreže) u ekoturizmu**

Brojni su oblici partnerstava u turizmu i ekoturizmu. Često se javlja mešavina različitih oblika ili prerastanje jednostavnih u dublje oblike partnerstava. U literaturi i u izveštajima međunarodnih organizacija o zaključenim i realizovanim međusektorskim partnerstvima, najčešće se pominju sledeći oblici:

**Strateška alijansa** - Dugoročni sporazum za ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Mogu ga zaključivati organizacije svih veličina i vrsta, koje povezuje neki zajednički interes.

Strateške alijanse u turizmu imaju poseban značaj jer je to partnerstvo kojim se može pokriti svaka oblast ( marketing - formiranje proizvoda, promocija, prodaja i podrška, istraživanje i razvoj). Najčešće su strateške marketing alijanse, ali su poznate i tehnološke alijanse. Shvatanje tehnologije kao konkurentne sile uključuje potrebu da se firme udružuju. Pored partnera iz sopstvene oblasti, mreže i alijanse se grade sa univerzitetima, institutima, ministarstvima i agencijama (veze sa kvalitetnim kadrovima). Strateške tehnološke alijanse podrazumevaju zajedničku IR (istraživanje i razvoj) funkciju i inovativne aktivnosti, ustvari, sporazum o saradnji u specifičnim oblastima.

Marketinške i tehnološke alijanse, dakle, podrazumevaju potpuno slobodno raspolaganje akumuliranim znanjem svih članica i drugim resursima u skladu sa sporazumom, kao osnovom na kojoj se gradi komparativna prednost i ostvaruje sinergija.

**Konzorcijum** (lat. consors = partner) - Udruživanje dva ili više preduzeća, vlada, međunarodnih finansijskih i drugih organizacija ili nevladinih organizacija (u turizmu najčešće kombinacija više entiteta), sa ciljem učešća u zajedničkoj aktivnosti ili ulaganja sopstvenih resursa radi ostvarenja zajedničkog cilja. Konzorcijum se formira na osnovu

ugovora kojim se utvrđuju prava i obaveze svakog člana. Javlja se kao udruženje, partnerstvo ili savez. Trajnija zajednička aktivnost obično se naziva institut.

Nakon pokazane efikasnosti u drugim sektorima, konzorcijumi tek poslednjih godina dobijaju značaj u turizmu. U nekim oblastima oni imaju dugu tradiciju. Tako je "Airbus", konzorcijum u civilnoj avio industriji, formiran još 1970. godine. Česti su konzorcijumi banaka, sa ili bez učešća vlada, za obezbeđenje većih zajmova za kapitalne investicije.

**Joint ventures** (zajednička ulaganja) - Saradnja na projektu koji obično obuhvata različite vrste resursa. Najčešće su to ugovorna partnerstva između zajednice ili lokalnih institucija i privatnog investitora za zajednički rad na osnivanju i delovanju pojedinačnog turističkog preduzeća. Ne treba ih mešati sa javno-priatnim partnerstvima. Imaju široku primenu i postižu visoku efikasnost u ekoturizmu gde se prirodni resursi pod određenim uslovima ustupaju na privremeno korišćenje. Funkcija upravljanja i kontrole sa jedne strane, organizaciono je razdvojena od korišćenja, što je veoma značajno sa stanovišta efikasnosti zaštite i očuvanja prirodnog dobra.

**Kooperativni marketing** - S obzirom na visoke troškove, ograničena sredstva pojedinačnih aktera i mogućnost dupliranja određenih aktivnosti, kooperativni marketingu se nameće kao veoma efikasan pristup, naročito kad je u pitanju promocija turističkog proizvoda. Partnerstva u kooperativnom marketingu se zasnivaju na prethodno usvojenim projektima razvoja turizma. Veliku primenu našao je u ekoturističkim, pre svega ruralnim destinacijama u kojima se na strani ponude pojavljuje izuzetno veliki broj usitnjenih i nezavisnih ponuđača, gde se pored promocije može organizovati i zajednički biro rezervacija, pa i prodaja.

**Marketing mreže** - Predstavljaju rezultat marketinga odnosa (relationship marketing). Marketing odnosa obuhvata negovanje odnosa ne samo sa kupcima, već i sa drugim poslovnim partnerima, delovima javnosti zainteresovanim za finansije (akcionari, investitori) i društveno odgovorno poslovanje (organizacije civilnog društva). Marketing mreža se sastoji od kompanije i njenih ključnih stejkholdera (kupaca, zaposlenih, dobavljača, propagandnih agencija, naučnika, ekoloških i drugih udruženja, medija). Marketari formiraju superiorni lanac vrednosti koji obezbeđuje visok nivo kvaliteta proizvoda, osiguravajući tako zajednički prosperitet svih stejkholdera. Danas se konkurencija više ne odigrava između kompanija ili destinacija, već između njihovih marketing mreža, a prevagu dobija ona kompanija ili

destinacija koja je izgradila bolju mrežu. Princip rada je jednostavan: izgraditi efikasnu mrežu odnosa sa glavnim stejkholderima i profit neće izostati.<sup>34</sup>

**Value-chain** (lanac vrednosti) - Partnerstvo gde se organizacije iz različitih delatnosti, ali sa komplementarnim sposobnostima, povezuju da bi stvorile određenu zajedničku vrednost, u ovom slučaju ekoturistički proizvod. Saradnja se odnosi na ceo asortiman aktivnosti koje učestvuju u zadovoljenju turističkih potreba. Lanac vrednosti u geografskom i organizacionom smislu obuhvata sve aktere koji su uključeni u stvaranje turističkog proizvoda, ili bolje reći, seta proizvoda jedne destinacije. Lanac vrednosti u turističkom sektoru počinje izvan destinacije gde se stvara potreba i ideja o putovanju i donosi odluka o putovanju. Partnerstvo je neophodno i treba da omogući svakom učesniku da se nađe u brojnim vezama i van same delatnosti. Turistička konkurentnost postiže se na nivou turističkog proizvoda i rezultat je zajedničkog delovanja svih učesnika u lancu vrednosti.

**Koncesija** (consession = dopuštenje, dozvola) - Predstavlja partnerstvo u kom država, nekom licu - koncesionaru, ustupa pravo korišćenja prirodnog bogatstva, kulturnog objekta, dobra u opštoj upotrebi, ili obavljanje neke delatnosti od opšteg interesa, na određeno vreme uz određenu naknadu.<sup>35</sup>

U koncesije spada i **B.O.T. sistem** (build - operate - transfer = izgradi - koristi - predaj), a koji se zasniva na izgradnji ili rekonstrukciji nekog objekta ili sistema, njegovom korišćenju i predaji u državnu svojinu. Podrazumeva zaključenje ugovora sa jasno definisanim pravima i obavezama i osnivanje koncesionog preduzeća od strane koncesionara.

Koncesije i B.O.T. sistem su najpoznatiji modeli javno-privatnog partnerstva koji imaju veliki značaj kod izgradnje infrastrukturnih i drugih objekata i sistema (željeznice, putevi, aerodromi, marine, sportsko-rekreativni centri, tematski parkovi i dr.), kao i pružanja usluga od interesa za turizam (upravljanje otpadom, zaštita okoline, vodosnabdevanje, javni prevoz i sl.). Međutim, ovi modeli nemaju primenu sa aspekta komercijalno-privredne delatnosti u turizmu.<sup>36</sup>

Razvoj turističke destinacije sve više postaje pitanje kooperacije između različitih činilaca i izgradnje mreža u cilju poboljšanja konkurentnog položaja destinacije. Mnogi stejkholderi iz

---

<sup>34</sup> Anderson, J.C. et al.(1994): Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. - Prema: Kotler, Ph., Keller, K.L.(2006): Marketing menadžment (134).

<sup>35</sup> U Srbiji su koncesije uređene Zakonom o koncesijama ("Sl. glasnik RS", br. 55/03).

<sup>36</sup> Dr Saša Marenjak, JPP Centar znanja, Hrvatski institut za mostove i konstrukcije (HIMK). - Prema listu Nacional, dnevno online izdanje, br. 555 od 07.03.2006.

javnog, poslovnog ili civilnog sektora mogu imati različite težnje, ciljeve i motivacije, ali koordinacija ovih autonomnih činilaca zahteva uspostavljanje ravnoteže između kooperacije i konkurencije među njima.

Na globalnoj sceni, javni sektor traži nove puteve do partnera iz privatnog sektora, kao i pomoć organizacija civilnog društva, kako bi strateški razvio turističku privredu i da bi iskoristio raspoložive turističke resurse za privredni rast društva. U celini, javno-privatno partnerstvo postaje efikasno sredstvo obezbeđenja investicija za razvoj turizma. Imovina kojom najčešće upravlja javni sektor (prirodne atrakтивности, objekti kulturne baštine, muzeji, kongresni centri i sl.), traži intenzivna ulaganja, gde povraćaj uloženi sredstava zahteva njihovu ekonomsku valorizaciju kroz povećanje prihoda destinacije.

Svetska turistička organizacija - WTO ocenjuje da glavnu oblast za međusektorska partnerstva u turizmu predstavlja marketing, posebno formiranje i promocija proizvoda. Marketing, naročito na stranim tržištima, veoma je skup i partnerstva pružaju mogućnost da se objedine ograničena sredstva. Privatni sektor učestvuje u ovom partnerstvu, često bez novčanih sredstava, ali sa marketinškim iskustvom i infrastrukturom, jer efekti rada nacionalne turističke organizacije direktno utiču na njegovo poslovanje. Ostale zajedničke oblasti za međusektorska partnerstva su izgradnja infrastrukture, obrazovanje, usavršavanje i investicije.

Specifičnost ekoturizma predstavljaju partnerstva joint venture (zajednički poduhvat) i kooperativni marketing. Smatramo da ovi tipovi partnerstava mogu naći široku primenu i u našoj zemlji pa zaslužuju šire objašnjenje.

**Zajednička ulaganja (joint ventures - JV)** između zajednica i privatnih investitora je nastajući trend u turizmu. U različitim zemljama ona mogu imati različite oblike. Prvi slučajevi zajedničkih poduhvata ostvareni su u Namibiji, a zatim i u drugim zemljama Južne Afrike (Zimbabve, Bocvana, Južna Afrika).

Ovde postoje dva oblika zajedništva: jedan, kada je turistički smeštajni objekat podignut od strane privatnog investitora na javnom zemljištu, na osnovu ugovora sa predstavnicima zajednice. Obično operater plaća zakup zemljišta ili taksu po ležaju/noć. Drugi oblik je kada zajednica, koja ima kontrolu nad lovnom divljači na svom području, daje privatnom investitoru pod zakup određenu kvotu lovne divljači dozvoljenu za odstrel i sl.

Zajednički poduhvati (JV) se pojavljuju iz nekoliko razloga:

- U mnogim sredinama, kao u delovima južnoafričkog regiona, zemljište i divljač su u državnom vlasništvu i to je prilika zajednicama da ostvare značajne prihode iznajmljujući zemljište, divljač i druge prirodne resurse;
- Zajednice nisu sposobne da u sopstvenoj režiji organizuju ovaj posao jer im nedostaje novac, turističko iskustvo i marketinška znanja;
- U situaciji ekspanzije turizma u regionu, privatni investitori traže pristup novim mogućnostima;
- Turističke kompanije snose rizik za promenu tržišnih trendova, gde tražnja inače veoma varira. Zajednica se oseća zaštićenom, a funkcija kontrole, koju ostvaruje po ugovoru o JV, dodaje proizvodu kulturnu i etičku komponentu;
- Oba oblika, ne-potrošački i potrošački turizam,<sup>37</sup> smatraju se značajnim među zaštitarima, kao prikladan oblik održive upotrebe divljači (uzgojni odstrel kao mera uzgoja) i kao način stimulisanja lokalnih zajednica za njeno čuvanje i održavanje.

Jedan od najznačajnijih faktora uspeha ovih partnerstava je specifičan lokalni kontekst, odnosno stanje faktora podrške i pomoći, među kojima su najznačajnije NVO, vladine agencije, menadžment zaštite parka, pravni konsultativni centri i pojedinci (138). Tu se postavlja pitanje kapaciteta i stručnosti. Danas mnoge razvojne agencije i konzervatorske grupe prepoznaju da joint ventures mogu izvršiti njihove institucionalne ciljeve.

Uspeh se može definisati kao zajednički poduhvat koji je održiv i stvara više koristi nego troškova za obe strane. Iskustvo pokazuje da koristi nisu samo profit za investitora i novčani prihod za zajednicu, već pokrivaju čitav niz drugih komercijalnih i životnih interesa. Zajednički poduhvati sa razvojem ekoturizma postaju sve brojniji i lakši, mada će oni uvek sadržati višu razmenu vrednosti za novac od standardnog turizma. Tako će ovi proizvodi predstavljati posebnu nišu na turističkom tržištu, pre nego jednu opciju koja bi se promovisala u svim okolnostima. Vlade, donatori i privredni lideri mogu puno pomoći u smislu stvaranja pripremnog okvira, da se ove niše u ekoturističkoj privredi mogu optimalno i, pre svega, održivo razviti.

---

<sup>37</sup> Ne-potrošački turizam podrazumeva posmatranje životinja ili foto safari, što uključuje i ptice. Potrošački turizam je uglavnom trofejni lov i sportski lov, kao i ribolov (138).



Uspešni primeri **kooperativnog marketinga** razvijeni su u okviru ruralnog turizma u nekim evropskim zemljama. I ovaj oblik međusektorskih partnerstava predstavlja interesantno iskustvo i može naći primenu kod nas za unapređenje seoskog i nekih drugih oblika turizma, tamo gde postoji, ili gde bude, formirana osnovna struktura ponude. Razmotrićemo tri primera kooperativnog marketinga ruralnog turizma u Irskoj.

Prvi primer odnosi se na kooperativni marketing smeštaja u kućama na farmi (Irish Farmhouse Holidays - IFH). Ovaj oblik smeštaja u Irskoj ima tradiciju dugu 40 godina. U kasnim 1990-im, posebno regulaciono telo izvršilo je standardizaciju i obezbedilo potrebnu zakonsku regulativu u ovoj oblasti. Danas je IFH jedinstvena mreža čiji je portfolio od 2005. proširen na sve učesnike (restorane, hotele i sl.) koji obezbeđuju ruralno turističko iskustvo. Zajednicu predstavlja posebno telo sastavljeno od predstavnika svih uključenih organizacija. Bord direktora usmerava razvoj i donosi sve značajnije odluke u interesu članica i ostvaruje snažno vođstvo. Organizacija vodi jedinstven marketing, kao i promociju, na kooperativnoj osnovi. Između ostalog, svake godine distribuiraju 3000 - 4000 brošura do potencijalnih korisnika. Članice su zastupljene na sajmovima i izložbama i vode zajedničku propagandu. Organizacija takođe ima veb-sajt.<sup>38</sup>

Drugi primer je kooperativni marketing u ruralnom turizmu kao nacionalnom proizvodu Irske (Irish Country Holidays - ICH). ICH je osnovan 1990. godine kao ruralna turistička nacionalna zajednica. Sastoji se od 18 grupa dobavljača sa oko 200 različitih subjekata. Posедуje i centralni biro rezervacija. Menadžeri iz svih grupa uključeni su u kooperativne marketing aktivnosti. To obuhvata nastupe na trgovačkim i potrošačkim sajmovima, aktivnosti upoznavanja publike sa programima (incentive putovanja) i produkciju zajedničkih brošura. Od 2003. razvijen je novi veb-sajt i on je postao moćan medium koji koriste budući posetioči, kako za informisanje, tako i za rezervacije. Ceo smeštaj je licenciran od strane nacionalne turističke organizacije - National Tourism Board (NTB). Kooperativni pristup koji preduzima ICH prikazan je kao aktivnost grupe ljudi sa istim interesima, marketing kao njihov lični proizvod na kolektivni način, za zajedničku finansijsku korist (140).

Treći primer je kooperativni marketing destinacije - Oblast Meath u Irskoj. Turističkom privredom na ovoj destinaciji dominiraju usitnjeni operateri, kao skup malih i nezavisnih

---

<sup>38</sup> Irish Farmhouse Holiday,(2002): IFH Farmhouse Bed and Breakfast. - Prema: Hall, B.D. at al.(2005): Rural Tourism and Sustainable Business (140).

poslova. Za ruralne destinacije karakterističan je kooperativni marketing i uključenost lokalne zajednice kroz odgovarajuće oblike umrežavanja, koji tako postaju značajna sredstva održivosti.

### **Studija slučaja 7: Kooperativni marketing destinacije Meath u Irskoj**

Turizam u oblasti Meath krenuo je 1994. godine kao saradnička mreža ruralnog turizma. Ona funkcioniše preko ruralnog veća, borda direktora i predsedavajućih. Danas ima oko 260 članica iz različitih segmenata proizvoda. Njen strateški cilj je razviti tržišno prihvatljive proizvode, na snagama i resursima ruralnog turizma, usaglašene sa ciljevima zaštite okoline i principima održivog razvoja.<sup>39</sup> Mreža preporučuje da razvoj novog proizvoda treba da bude u skladu sa marketing ciljevima: povećanje turističke potrošnje, rast prosečne dužine boravka, uvećanje prihoda, produženje sezone i širenje turističkih aktivnosti po celoj destinaciji. Uspeh i efikasnost mreže u realizaciji ovih ciljeva zavisi od spremnosti njenih članica da menjaju tradicionalistički pristup konkurentnosti i okretanje prema umrežavanju i saradnji sa drugim članicama.

Razvojni i marketing planovi, poslednjih godina, usmereni su na kooperativni pristup, posebno u oblasti promocije. Nedavno istraživanje, sprovedeno od strane kompanije, pokazalo je da sektor smeštaja, sa 79% stranih posetilaca, stoji dobro, a da je evidentan rast poslovanja u sektorima snabdevanje, baštovanstvo, jahanje konja, zanati i golf. Marketing ovih sektora, koji se obavlja putem kooperativnih marketing grupa, podržavan je od strane svih članica. Ove grupe su angažovane na posetama trgovačkim i potrošačkim izložbama, produkciji kooperativnih brošura i organizovanju reklamnih aktivnosti i podsticajnih (incentive) putovanja.

Studija koja je usmerena na turizam u destinaciji Meath, da oceni koncept kooperacije u ruralnom turizmu, identifikovala je četiri elementa kao ključna za uspeh kooperativne mreže: 1) uzajamno delovanje, 2) međusobna zavisnost, 3) kapacitet, poslovni ugled i autoritet i 4) slobodno uključivanje u lance. Identifikovane su i istražene neke barijere za kooperaciju: identitet grupe, komunikacija među članicama, veličina grupe i raspodela moći unutar kooperativne mreže.

<sup>39</sup> Meath Tourism 2003. i 2004. - Prema: Hall, D.R. et al.(2005): Rural Tourism and Sustainable Business (140).

Potreba da se kontinuirano podstiče interakcija i učešće svakog člana je zajednička za sve poslove. Očuvati interes i stvoriti prepoznatljivu vrednost za aktivno učešće, fundamentalno je za jačanje kooperativnog pristupa oblasti Meath.

Izvor: Hall et al., 2005. (140).

U ova tri primera mreža za kooperativni marketing, koristi od kooperacije mogu se videti u značajnom doprinosu razvoju turističkog proizvoda i destinacija ruralnog turizma. Kooperativni marketing se, pre svega, koristi kao sredstvo koje utiče na obim i strukturu turističke tražnje, podstičući posete destinaciji u maniru koji odgovara ciljevima i namerama menadžmenta, obezbeđujući ispravnu prezentaciju i stavljanje očekivanja posetilaca u funkciju ekoturističkog iskustva. Kooperativni marketing je početna tačka za dalju međusektorsku saradnju u raznim oblastima razvoja odživog turizma. Marketing u ekoturizmu može i treba da bude upotrebljen od strane menadžmenta zaštite da zainteresuje posetioce pre dolaska i da, kroz prezentaciju obrazovnih, rekreativnih, kulturnih, vaspitnih i drugih mogućnosti, utiče na njihova očekivanja. Menadžment zaštićenih oblasti mora raditi sa turističkom privredom na obezbeđenju uslova da se destinacija na tržištu predstavi u skladu sa nameravanom upotrebom i menadžment planom. Kooperativni marketing će stvoriti osnovu za kretanje prema dubljim nivoima partnerstava. Moguće je formiranje strateških marketing alijansi za kooperativne marketing ciljeve, kada su u pitanju krupniji marketinški poduhvati kao što je promena temeljne strukture turističke destinacije i promocija novih proizvoda.

U poslednje vreme imamo slučaj Mediterana, kao najznačajnije turističke makrodestinacije na svetu, ali koji je zbog prevlađujuće zastarele strukture proizvoda 3s (sun, sand, sea = sunce, pesak, more), prinuđen da izvrši podmlađivanje i transformaciju turističkih proizvoda prema održivim formama alternativnog turizma. Smatramo da je sazrela potreba da sve zemlje ovog regiona formiraju stratešku alijansu za kooperativni marketing u skladu sa utvrđenim programima restrukturiranja svojih turističkih privreda i potrebom poboljšanja njihove konkurentnosti na globalnom turističkom tržištu.

Po našem mišljenju, ovaj koncept marketing alijansi idealan je za turistički razvoj evroregija, pre svega za pogranične regije koje se prostiru na teritoriji dve ili više država. Takva je Evroregija Dunav - Kriš - Moriš - Tisa, koja pokriva delove Mađarske, Rumunije i Srbije

(Vojvodina). Formiranje strateške alijanse za kooperativne marketing ciljeve ove regije doprinelo bi bržem uobličavanju i boljem pozicioniranju turističke makrodestinacije ove regije, koja je u začetku. Dobro bi bilo da Radna grupa za turizam ove regije, u saradnji sa agencijom za evroregionalni razvoj DKMT, pripremi projekat strateške marketing alijanse Evroregije DKMT, koji bi finansirale sve tri članice, ili da se isti uklopi u neki od programa koji finansira Evropska unija (Program prekogranične saradnje i Program transnacionalne saradnje Jugoistočne Evrope).

### **6.3 Koncept klastera**

Koncept klastera je prilagođen specifičnim karakteristikama turističke delatnosti čiji se proizvod uspostavlja na nivou destinacije u zajedničkoj aktivnosti grupe preduzeća i drugih subjekata uključenih u turistički proizvod. Šira regionalna, nacionalna pa i međunarodna konkurentnost lokalnih preduzeća u globalnom uslovima poslovanja, sve više zavisi od sposobnosti međusobne saradnje na lokalnom planu. Stoga se konkurentnost jedne turističke destinacije u odnosu na drugu sve više meri efikasnošću njenih klastera.

Najšire prihvaćen je Porterov koncept klastera koji definiše klasterne kao "geografske koncentracije međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost"(136).

Porterova analiza je usmerena uglavnom na tradicionalne industrije, ali tu postoje i reference koje se odnose na turističku delatnost: "U tipičnom turističkom klasteru, na primer, kvalitet doživljaja posetioca zavisi ne samo od privlačnosti primarnih atrakcija (plaže ili istorijska mesta), već takođe od kvaliteta i delotvornosti komplementarnih poslova kao što su hoteli, restorani, trgovački distributeri i transportni kapaciteti. Zbog toga što su članovi klastera međusobno zavisni, dobre performanse jednog mogu pojačati uspeh drugih."<sup>40</sup>

Prema Porteru, klasteri obuhvataju međusobno povezana preduzeća, zajedno sa odgovarajućim dobavljačima, kao i niz institucija, uključujući univerzitet, granska udruženja i agencije. Vrhovni cilj klastera je da omogući preduzećima da postanu konkurentnija nego što to mogu biti kad posluju samostalno. Pored komplementarnih odnosa, u klasteru je veoma

---

<sup>40</sup> Porter, M.(1998): Clusters and the Economics of Competition. - Prema: Lazeretti, L., Capone, F.(2004): Networking in Tourism Local Systems (137).

izražen i odnos konkurentnosti, ali većina učesnika ne konkuriše direktno, već preko horizontalno umreženih subjekata iz iste delatnosti, koji su pri tome uključeni u različite turističke proizvode i različita tržišta, što ih stavlja u poziciju globalne konkurencije.

Koncepciju klastera predstavila je i Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD): "Koncept klastera usmeren je na veze i međuzavisnosti između činilaca u lancu vrednosti u stvaranju proizvoda i usluga i inovacija. Klasteri se razlikuju od drugih oblika kooperacije i umrežavanja u tome što su subjekti uključeni u klaster povezani u lanac vrednosti. Koncept klastera ide dalje iznad jednostavnih horizontalnih mreža, kojima preduzeća, funkcionišući na tržištu istog finalnog proizvoda i pripadajući istoj privrednoj grupaciji, saraduju sa aspekata kao istraživanje i razvoj (IR), demonstracija programa, kolektivni marketing ili politika nabavke. Klasteri su međusektorske mreže (vertikalne i/ili horizontalne), stvorene od komplementarnih firmi koje su povezane na bazi specifičnih odnosa ili na bazi znanja u lancu vrednosti (135)."

Artur Rozenfeld ističe razlike koje postoje između klastera i drugih oblika partnerstava (mreža): "**Mreže** omogućuju firmama pristup specifičnim uslugama po nižoj ceni, **klasteri** privlače neophodne specifične usluge na svoje područje; **mreže** imaju ograničen broj članova, **klasteri** imaju otvoreno članstvo; **mreže** su zasnovane na ugovornim odnosima, **klasteri** se baziraju na društvenim vrednostima koje podstiču poverenje i reciprocitet; **mreže** olakšavaju firmama angažovanje u složenim odnosima proizvodnje, **klasteri** stvaraju potrebu za više firmi sa istim i srodnim sposobnostima; **mreže** su zasnovane na odnosima saradnje, **klasteri** iziskuju saradnju i konkurenciju; **mreže** imaju zajedničke poslovne ciljeve, **klasteri** imaju kolektivne vizije."<sup>41</sup> Međutim, čini nam se da je ponekad veoma teško načiniti razlike između klastera i drugih oblika povezivanja i saradnje u okviru mreže.

Nama je najprihvatljiviji koncept da **turistički klaster predstavlja grupu preduzeća i institucija uključenih u turistički proizvod ili grupu proizvoda u cilju efikasnijeg ostvarivanja svojih interesa**. Takva preduzeća i institucije su prostorno skoncentrisani i imaju vertikalne (unutar turističkog proizvodnog lanca) i horizontalne veze (obuhvatajući činioce, nadležnosti i razmenu informacija između aktera koji učestvuju u nuđenju turističkog proizvoda). Takav klaster obično sadrži set turističkih atrakcija, koncentraciju uslužnih

---

<sup>41</sup> Rosenfeld, S.A.(2001): Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies, Integration Pressures: Lessons from Around the World, John F. Kenedy School Symposium, Harvard Univesity, March 29-30, 2001. - Prema: Nordin, S.(2003): Tourism Clustering & Innovation - Paths to Economic Growth & Development (139).

preduzeća, davaoće pratećih usluga, infrastrukturu, kompanije, institucije koje obezbeđuju posebne uslove, informacije i finansijski kapital, vladine agencije i druga regulaciona tela koja utiču na funkcionisanje klastera. Turistički klasteri mogu se osnivati na teritorijalnom principu i na principu bazne aktivnosti (banjski turizam, ekoturizam i sl.). Klasteri u ekoturističkim destinacijama, osim konkurentnosti, moraju uključivati i neke druge karakteristike i ciljeve, a to su ekološka i kulturna održivost i kvalitet života lokalne zajednice.

Udruženo delovanje teritorijalnih, institucionalnih i preduzetničkih elemenata, sa njihovim posebnim konkurentskim prednostima, rezultira zajedničkom i globalnom konkurentnošću turističkog klastera. Tako bi se ekoturistička konkurentnost klastera mogla iskazati kao ukupnost kapaciteta stejkholdera iz sva tri sektora uključenih u turističku aktivnost za dostizanje ciljeva razvoja na dugoročno održiv način, koji bi bili iskazani kroz obogaćenje sadržaja turističkog iskustva, natprosečne finansijske rezultate, socijalna i ekološka dostignuća.

Klasteri su u mnogim zemljama prepoznati kao model povećanja konkurentnosti, posebno regionalnih i lokalnih zajednica. Evropska unija ima jasne stavove o važnosti klastera za ekonomski razvoj, radi ostvarivanja cilja Lisabonske strategije iz 2000. godine, da do 2010. Evropa postane "svetski najkonkurentnija i dinamična ekonomija zasnovana na znanju". Posebno se ističe zadatak promovisanja institucionalne podrške klasterima i to u okviru regionalne, industrijske i inovativne politike. U cilju sprovođenja Lisabonske strategije, u delu koji se odnosi na povećanje globalne konkurentnosti, u Stokholmu je početkom 2008. godine održana konferencija o klasterima, gde je usvojena Deklaracija o klasterima i inovativnosti. Važan doprinos raspravi na konferenciji bio je Evropski klaster memorandum, koji je u Stokholmu i potpisan. On treba da bude zajednička snaga EU u savlađivanju globalnih izazova konkurencije.

Najznačajniji stavovi Stokholmske deklaracije u vezi evropske inovativne i klasterske budućnosti su:

- klasteri su ključni pokretač inovativnosti, konkurentnosti i održivog razvoja evropske industrije i usluga kao i ekonomskog razvoja EU regija,
- prepoznata je važnost razvoja koherentnih politika i programa za podršku klasterima,

- ključna je važnost izgradnje međuregionalnih i transnacionalnih klastera za odgovor na globalne konkurentske izazove i dr.<sup>42</sup>

Jačanje konkurencije odnosi se na ukupnu privredu EU, ali zbog specifičnosti turizma, veliki broj učesnika u lancu ponude i preovlađujuću struktura malih i srednjih preduzeća, klasteri u ovoj oblasti nalaze sve širu primenu. Drugim rečima, turističke destinacije su idealan okvir za razvoj klastera.

Primena aktivne politike podsticanja razvoja klastera dovela je do uspešnih ekonomskih rezultata u mnogim evropskim zemljama kao što su Irska, Italija, Portugal, Švedska i Finska. Irska je u poslednje vreme postala ekonomsko čudo Evrope, a značajnu ulogu u tome imao je i proces klasterizacije. Italija je prva na rang listi po broju klastera. Klasteri u Italiji čine blizu 50% ukupne proizvodnje. U strukturi preovlađuju regionalni klasteri (71). Važno je napomenuti da regije u mnogim zemljama imaju odlučujuću ulogu u razvoju klastera. Jedna od prvih regija u svetu koja je primenila koncept klastera bila je Baskija u Španiji.<sup>43</sup>

Najveći broj klastera nastao je na inicijativu lokalnih i regionalnih razvojnih agencija koje su povezale privredna udruženja i kompanije, predstavnike naučnih institucija, lokalnih i regionalnih vlasti. Osim evropskih zemalja, izrazito razvijene klasterne ima SAD. Svakako, najpoznatiji primeri su Silikonska dolina u Kaliforniji i Holivudski filmski klaster.

Najčešće se nameću sledeća pitanja: Da li klasteri nastaju spontano ili ih je moguće formalno inicirati? Koja državna politika donosi najbolje rezultate?

Osnovni model poslovanja na destinaciji uz pomoć klastera je povezivanje ekonomija manjih preduzeća radi obezbeđenja konkurentnosti u nastupu na tržištu. Da bi se to ostvarilo, neophodno je da postoji katalizator, obično institucija kao "klaster lider". Svetska turistička organizacija zalaže se za Destinacijsku menadžment organizaciju (DMO), čija je uloga koordinacija i briga o zajedničkom delovanju svih subjekata koji utiču na formiranje turističkog proizvoda na destinaciji. To mogu da budu i regionalne agencije za razvoj, koje su

---

<sup>42</sup> Konferencija Evropskog udruženja za klasterne "PRO INNO EUROPE": European Presidency Conference on Innovation and Clusters, Stokholm, 22-23 januar 2008.

([http://www.proinno.net/upload/documents/european\\_presidency\\_conference\\_on\\_innovation\\_and\\_clusters.doc](http://www.proinno.net/upload/documents/european_presidency_conference_on_innovation_and_clusters.doc))

<sup>43</sup> Evropska unija je prepoznala ulogu turizma u smanjenju razlika u nivou regionalnog razvoja. Ugovor iz Matrihta iz 1992. godine to je po prvi put istakao, a međunarodna konferencija o nerazvijenim, perifernim regionima, održana 1997. godine u Bornholmu, Danska, uvela u žižu interesovanja. To su uglavnom prirodna i ruralna područja gde razvoj turizma kroz umrežavanje i klasterizaciju regionalnih subjekata, počinje da daje rezultate.

obično angažovane oko malih i srednjih preduzeća, kao i regionalne i lokalne turističke organizacije.

Međutim, u zemljama u tranziciji, kao što je Srbija, situacija je drugačija, s obzirom da nije izvršen proces institucionalne pripreme za formiranje klastera. Pre svega, nije izvršena regionalizacija u skladu sa evropskim standardima, ne postoje regionalni računi i statistike, a komunikacija i koordinacija između pojedinih nivoa vlasti je na veoma niskom stepenu. Stoga nedostaje odgovarajuća politika koja bi podržavala razvoj klastera. Poseban problem u zemljama u razvoju predstavlja finansiranje klastera, naročito kada se ima u vidu nerazvijena infrastruktura, tehnička zaostalost i nizak nivo ljudskih resursa. U ovim zemljama, od izuzetnog je značaja uloga javnog sektora na promociji investicija u turističke klastere i privlačenju stranog kapitala od strane razvojnih finansijskih institucija, poput Svetske banke.



## 7. Planiranje upravljanja ekodestinacijom

Već smo ranije istakli da je za ostvarenje održivog razvoja turizma na destinaciji potreban visok stepen angažovanosti lokalnih stejkholdera već od faze planiranja razvoja turizma. Održivi razvoj ekoturizma na destinaciji zavisi od mnogobrojnih faktora, a jedan od najvažnijih je uspešno međusektorsko partnerstvo u planiranju, organizovanju, rukovođenju i kontroli turističkih aktivnosti. Model međusektorskih partnerstava treba da polazi od identifikacije stejkholdera i određivanja resursa sa kojima raspolažu, a posebno je važno utvrđivanje njihove kompatibilnosti, što je naročito značajno u procesu donošenja i implementacije planova. Pristup koji podrazumeva učešće svih zainteresovanih subjekata u izradi plana upravljanja ekoturizmom doprinosi uzajamnoj spoznaji o autentičnim potrebama, s jedne strane, i o biodiverzitetu i konceptima ekoturizma u specifičnom lokalnom kontekstu, s druge strane.

Proces planiranja zaštite nekog područja identifikuje nekoliko vitalnih tačaka: 1) sisteme (vrste, prirodne zajednice ili ekosisteme), 2) pretnje i 3) relevantne stejkholdere. To takođe opredeljuje i strategije koje mogu biti upotrebljene da ublaže ili eliminišu postojeće opasnosti za biološki integritet tog područja.

Proces planiranja upravljanja ekoturizmom, sa druge strane, ističe potrebu za formiranjem posebnih zona za korišćenje od strane posetilaca i uspostavljanje mehanizama za stvaranje prihoda od turizma za menadžment zaštite. Kako bi se obezbedila održivost turizma u zaštićenim oblastima, neophodna je primena čvrstog i efikasnog programa upravljanja koji uključuje sve stejkholdere, a koji se zasniva na određenim principima, odnosno strategijama. O nekim od ovih principa već je bilo reči kad se govorilo o činocima uspešnog ekoturizma, a to su sistem zoniranja, upravljanje posetiocima i sistem vodiča "prirodnjaka". Pored ovih, tu su još sledeće menadžment strategije: planiranje i koncipiranje mesta za posetioce, održivo projektovanje infrastrukture i mehanizmi za stvaranje prihoda.

Plan upravljanja ekoturizmom - Ecotourism Management Plan (EMP) predstavlja sredstvo za vođenje razvoja turizma u zaštićenim i drugim oblastima prirode pomoću sintetizovanja vizije svih stejkholdera o ciljevima zaštite. Treba istaći da se turizam može odvijati u zaštićenim područjima samo ako je u procesu planiranja zaštite naveden kao prihvatljiva strategija zaštite. Ovaj plan obično određuje ekoturizam kao vrstu turizma koja je poželjna u zaštićenim

oblastima, kao i da ekoturizam predstavlja poseban program koji će biti realizovan od strane menadžmenta zaštićenog područja. Njime se definiše i raspored zona namenjenih za turističko korišćenje.

Uspešnost planiranja zavisi od efikasnosti učešća svih relevantnih stejkholdera (vladine agencije,

turistički operateri, predstavnici lokalne zajednice, osoblje zaštićenog područja, naučnici, stručnjaci i nevladine organizacije). Na izradi ovog plana potrebno je uključiti sve osobe i institucije iz reda stejkholdera koji će biti angažovani na implementaciji programa ekoturizma sa područja za koje se radi plan. Plan se radi kao poseban dokument ili kao deo Opšteg plana upravljanja zaštićenim područjem (General Management Plan - GMP). Ako stejkholderi osećaju da su suštinski deo procesa donošenja plana, oni će se obavezati za njegovu primenu. Jedan inkluzivan, učesnički proces planiranja donosi izuzetnu korist i osigurava dugotrajnu saradnju sa menadžmentom zaštićenog područja.

Za izradu Plana upravljanja ekoturizmom (EMP) moraju biti ispunjeni određeni preduslovi, a najvažniji su: 1) treba da postoji Opšti plan upravljanja područjem, 2) da postoji saglasnost o prihvatanju principa ekoturizma od strane menadžmenta zaštićenog područja, 3) logično očekivanje da će potrebno finansiranje, tehnička i logistička podrška biti obezbeđeni uz učešće svih stejkholdera i 4) ozbiljno razmatranje i stav stejkholdera o celishodnosti i načelnim oblicima ekoturističkog korišćenja.

## **Ključne strategije za upravljanje ekoturizmom na destinaciji**

### **1. Zoniranje za korišćenje od strane posetilaca<sup>44</sup>**

Pažljivo planiran sistem zoniranja za turizam u zaštićenom području predstavlja moćno sredstvo koje obezbeđuje da posete koje se odvijaju budu na mestima i na način da to bude u granicama utvrđenim od strane menadžmenta tog područja. Kroz sistem zoniranja, autoriteti menadžmenta zaštite obezbeđuju da se turističke aktivnosti odvijaju na održivom nivou, tako što maksimiziraju dobiti, ograničavaju negativne uticaje i sprečavaju sukobe stejkholdera.

### **2. Planiranje i koncipiranje mesta za posetioce**

U najvećem broju ekoturističkih mesta korišćenje od strane posetilaca koncentrisano je na samo nekoliko lokacija ili "mesta za posetioce", kako bi se olakšalo upravljanje i ograničio uticaj na okruženje. Glavni ciljevi u planiranju mesta za posetioce su:

- ❖ efikasno korišćenje prostora za postavljanje infrastrukture na mestima koja će biti najlakše, najbezbednije i najefektivnije korišćena od strane posetilaca i davalaca usluga,
- ❖ minimalni uticaj prisustva posetilaca i razvoja infrastrukture na okruženje,
- ❖ planiranje infrastrukture u skladu sa utvrđenim kapacitetom prirodne oblasti da prihvati određen broj posetilaca.

### **3. Održivo projektovanje infrastrukture**

Ekoturizam zahteva drugačiju infrastrukturu od one za konvencionalno turističko korišćenje, naročito ako zaštićeno područje uključuje objekte za smeštaj i ishranu. U prirodnim oblastima, ekoturistička infrastruktura mora se uklapati u okruženje, koristiti prevashodno obnovljive izvore energije, upravljati svim vrstama otpada bez nanošenja štete po okolinu.

### **4. Mehanizmi stvaranja prihoda**

Jedan od osnovnih ciljeva ekoturizma je stvaranje prihoda za zaštitu i za pomoć lokalnoj zajednici i drugim stejkholderima koji takođe učestvuju u programu ekoturizma. Stepenu u kome turističko mesto proizvodi prihode zavisi u velikoj meri od njegove vrednosti kao turističke destinacije, a takođe i od njegovih menadžment i marketing mogućnosti. Postoje različiti načini obezbeđivanja prihoda u ekoturističkom mestu, kao što su: ulaznice, takse za

<sup>44</sup> Proces uspostavljanja sistema turističkog zoniranja detaljno je objašnjen u ranijim izlaganjima u ovom radu.

korišćenje pogodnosti (parking, kamping, čamci i sl.), dozvole i odobrenja, autorska prava, licence, prihodi od prodaje, koncesione isplate, razne takse (sobe za smeštaj, prevozna sredstva i sl.), zakupnine za nepokretnosti i opremu, dobrovoljne donacije i dr.

### **5. Upravljanje posetiocima**

Svaki put kad posetilac kroči u ekoturističko mesto on prouzrokuje negativni uticaj. To je jedna neizbežna činjenica. Posao menadžera ekoturizma je da minimiziraju te uticaje i obezbede da, putem ekoturističkih menadžment strategija, pozitivni uticaji nadvise negativne. Upravljanje posetiocima i monitoring uticaja su fundamentalne strategije ekoturističkog menadžmenta. Pažljiv monitoring uticaja mora biti primarna aktivnost celokupnog plana menadžmenta. To zahteva troškove i potrebnu obuku personala, kao i podršku zainteresovanih stejkholdera.

### **6. Licenciranje vodiča**

Vodiči igraju centralnu ulogu u implementaciji koncepta ekoturizma. Oni su glavni snabdevači edukativnim elementima u turističkoj aktivnosti, njihov kapacitet i delovanje obezbeđuju da negativni uticaji turizma budu svedeni na najmanju meru. Za menadžment zaštićenog područja najvažnije je da uspostavi sistem licenciranja vodiča zbog toga što oni mogu da:

- ❖ značajno obogate iskustvo posetilaca kroz interpretaciju i obrazovanje,
- ❖ dosledno stvaraju nove pobornike zaštite, kao i dodatnu turističku tražnju,
- ❖ jačaju veze između ciljeva zaštite i razvoja zajednice,
- ❖ povećavaju sigurnost posetilaca,
- ❖ čine dodatne "oči" i "uši" za menadžment zaštićenog područja,
- ❖ obezbeđuju da negativni uticaji poseta budu minimalizovani, a pozitivni uvećani.

Izvor: Drumm et al.(2004): Ecotourism Development, Volume II: The Business of Ecotourism, Development and Management (145).

Ekoturizam po svojoj suštini traži uključivanje i aktivno angažovanje velikog broja interesenata. Proces planiranja predstavlja mesto gde svi relevantni stejkholderi postaju uključeni u donošenje odluka u vezi ekoturizma. Plan upravljanja ekoturizmom se zasniva na konsenzusu: 1) turističkih profesionalaca zainteresovanih za angažovanje u zaštićenom

području, 2) predstavnika zajednice koji će uticati na ekoturizam i obrnuto, 3) predstavnika lokalnih vlasti, vladinih agencija, nevladinih organizacija i drugih koji imaju interes za razvoj turizma, kao i 4) osoblja zaštićenog područja koje dobro poznaje oblast i koje će biti odgovorno za sprovođenje plana.

Plan upravljanja ekoturizmom je dokument koji razrešava pojedinosti o tome šta treba uraditi kako bi se implementirao određeni ekoturistički program u zaštićenu oblast ili neku drugu ekodestinaciju. On predstavlja nastavak planske aktivnosti koji sledi predloge definisane Opštim planom upravljanja (GMP) ili odredbe Plana zaštite područja - Conservation Area Plan (CAP). Opštim planom upravljanja široko su definisani ciljevi u okviru kojih se moraju odigravati sve izvršne i upravljačke aktivnosti.

Plan upravljanja ekoturizmom u osnovi se sastoji od dve oblasti. Prva oblast čini podlogu ili dijagnozu u kojoj je opisano i analizirano sadašnje stanje zaštićene oblasti i varijable koje se tiču implementacije programa ekoturizma u toj oblasti. Druga oblast predstavlja skup predloga gde se na sistematičan način opisuje kako izvršavati program ekoturizma u datoj situaciji koja je opisana u prvom delu. To je oblast koju mnogi nazivaju stvarni plan ili strateški plan. S obzirom na značaj pripreme, implementacije i praćenja efekata Plana upravljanja ekoturizmom sa stanovišta uspostavljanja međusektorskih partnerstava na ekodestinacijama, u nastavku ćemo ukazati na osnovne korake pri njegovoj izradi koji se pominju u literaturi i primenjuju u praksi.

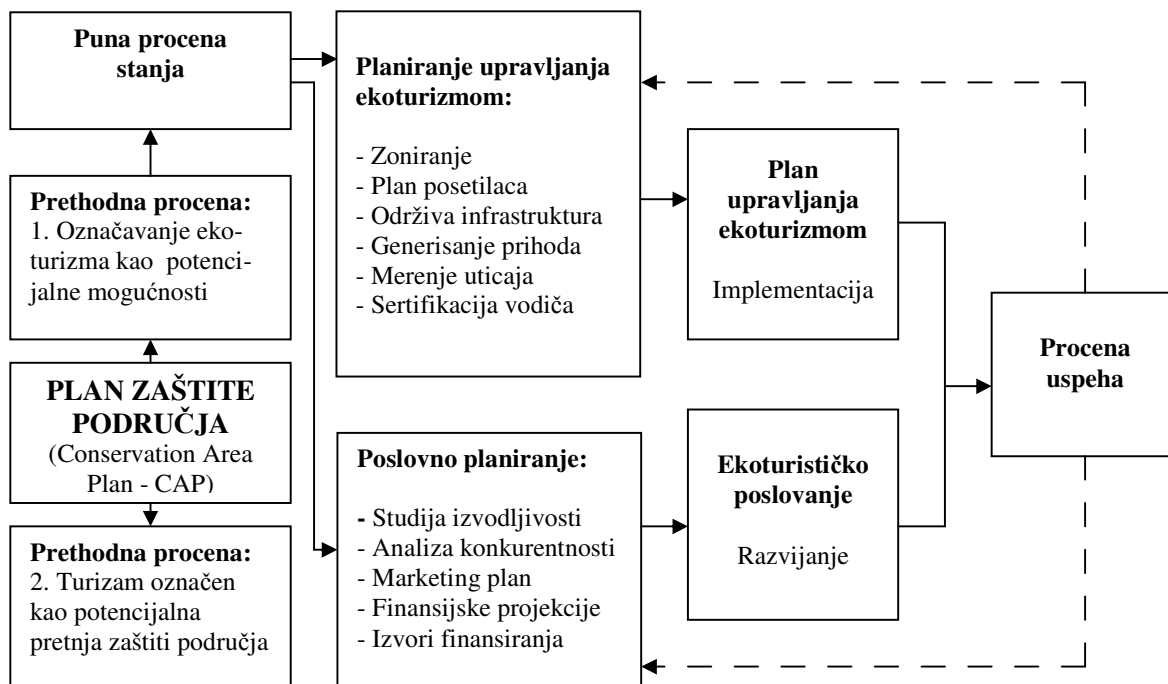
**Slika 3: Proces planiranja upravljanja i planiranja razvoja ekoturizma**

**Prva faza**

**Druga faza**

**Treća faza**

**Četvrta faza**



Prvi korak predstavlja **planiranje zaštite i prethodna ocena karakteristika područja**, što treba da posluži za donošenje odluke o tome da li je ekoturizam i u kom obimu prihvatljiv za područje izrade plana. Kroz proces planiranja zaštite identifikuje se niz pretnji integritetu definisanih ciljeva zaštite, a zatim utvrđuju strategije za ublažavanje ili otklanjanje tih opasnosti. Ekoturizam može biti jedna od strategija odabranih za izlaženje na kraj sa nekom od tih pretnji. Plan zaštite područja (CAP) može biti komplementaran ili čak alternativan u odnosu na Opši plan upravljanja (GMP).

Proces planiranja zaštite područja obezbeđuje metodološki okvir za to da strategije ekoturizma budu povezane u celinu konzervatorskih ciljeva. Ekoturizam može biti izvor napetosti, isto kao što inovativne strategije kroz ekoturizam mogu otklanjati izvore napetosti. Ekoturizam se ponekad posmatra kao rešenje za sve probleme zaštićenog područja. Preliminarna evaluacija je koncipirana da pomogne kako bi se utvrdilo da li su upravljanje i razvoj ekoturizma prave strategije za date okolnosti. Prethodna ocena sadrži se u odgovoru na nekoliko osnovnih pitanja u vezi razjašnjenja da li ekoturizam u zaštićenoj oblasti zaista ima potencijal.

Ako je prethodna evaluacija bila pozitivna, sledeći korak čini nastavak **aktivnosti u cilju potpune dijagnoze stanja**. U ovoj fazi, tim za planiranje je definitivno odlučio da je

ekoturizam ono što on želi da planira, što podrazumeva obimne aktivnosti na prikupljanju različitih vrsta informacija. Prethodno, tim mora odlučiti kako će prikupljati informacije.

Potrebno je znati da na kraju procesa prikupljanja podataka tim mora biti u stanju da odgovori na sledeća pitanja:

- Koje su glavne pretnje za zaštićenu oblast i koje se strategije mogu upotrebiti u Planu upravljanja ekoturizmom kako bi se iste otklonile?
- Gde će se odvijati aktivnosti ekoturizma?
- Koje vrste aktivnosti treba preduzeti za implementaciju ekoturizma?
- Čija je dužnost da sprovodi te aktivnosti i koje mere treba da preduzme?
- Od koga će i kako sve ovo biti kontrolisano i finansirano?

Prema strukturi, informacije se mogu grupisati po sledećim oblastima: 1) prirodni resursi i njihove karakteristike, 2) kulturne karakteristike i resursi, 3) stanje zaštite oblasti, 4) zainteresovanost i učešće turističke privrede, 5) tipovi posetilaca i njihova interesovanja, 6) stanje infrastrukture, 7) kako i ko će organizovati marketing i promociju, 8) turistički planovi i politike, 9) karakteristike lokalne zajednice, 10) stanje partnerstava.

Informacije se mogu prikupljati iz primarnih i sekundarnih izvora. Na početku procesa neophodno je prikupiti i kritički oceniti sve pisane materijale u vezi zaštićene oblasti: Opšti plan upravljanja, zakonsku regulativu, politička dokumenta, naučne i stručne radove, statistike i prostorne planove. Potpuno upoznavanje i razumevanje područja je ključno za razvijanje Plana upravljanja ekoturizmom koje se ne može ostvariti bez provođenja znatnog vremena na obilasku zaštićenog područja. Tu su i ankete, intervjui, konsultativni sastanci i radionice.

Treći korak u izradi Plana upravljanja ekoturizmom predstavlja **analiza podataka i pripremanje plana**. To je faza u kojoj sve velike ideje moraju biti stavljene na papir na način da oni koji su odgovorni za implementaciju budu u stanju da ih razumeju i upotrebe. Ovo je istinski izazov i jedan od glavnih razloga zašto mnogi planovi nikad ne budu sprovedeni.

Kad su podaci konačno prikupljeni, tim treba da izvrši njihovu analizu i počne da odlučuje u vezi toga šta će Plan predložiti. Drugo značajno analitičko sredstvo je razmišljanje o odredbama: kritična mesta i kritične aktivnosti. Ako ključni biološki sistemi nisu još identifikovani putem Opšteg plana upravljanja ili drugih naučnih studija, onda planeri ekološkog menadžmenta trebaju da izvrše sagledavanje i ocenu ovog problema, tako da ekoturističke aktivnosti mogu biti planirane u skladu sa tim rezultatima.

Plan je odraz onog što planeri veruju da čini najbolji pravac akcije u datom vremenu i pod datim okolnostima. Dok generalni pravac akcije mora ostati prilično dosledan, detalji mogu biti znatno menjani tokom vremena i sa promenom okolnosti. Stoga se Plan upravljanja ekoturizmom može smatrati dinamičnim dokumentom.

Pre publikovanja, konačni nacrt Plana dostavlja se onim stakeholderima koji su pokazali najveće interesovanje, kako bi testirali svoja uverenja i eventualno otkrili neku grešku koja se mogla provući u dokumentu. Nakon toga, Plan može biti publikovan i distribuiran onima koji treba da budu upoznati sa njim: turistički operateri, turistički vodiči, turističke agencije, međunarodni donatori, nacionalna ministarstva nadležna za turizam i planiranje, vladine agencije, univerziteti, lokalne vlasti i zajednica.

Danas je prisutna veoma velika konkurencija u ponudi suštinski istovetnih ekoturističkih iskustava. Kako bi bio uspešan, ekoturizam u zaštićenim oblastima treba da bude promovisan kao nešto sasvim različito u odnosu na dosadašnje poimanje turizma. Dobro urađen i dizajniran Plan upravljanja ekoturizmom prvi je dobar korak u tom pravcu. To nije samo sredstvo menadžmenta za upravu zaštićenog područja, to je takođe i propagandno sredstvo.

Veoma značajnu fazu predstavlja **sprovedenje Plana** koje počinje odmah nakon njegove izrade. Pošto je implementacija stepenica koju mnogi programi ne uspevaju savladati, smatramo da je značajno ukazati na najvažnije korake u tom postupku. Takođe, ona treba da obezbedi da celokupno osoblje zaduženo za program prođe odgovarajuću obuku.

Nekoliko faktora su ključni za uspeh Plana i oni se mogu podeliti u dve kategorije: faktori uspeha koji se odnose na ličnosti i faktori koji se odnose na porogram. Tu dalje dolaze analize stakeholdera, korišćenje specifičnih planova zaštićenog područja i prilagodljivi menadžment implementacije.

U faktore uspeha koji se tiču ličnosti ubrajaju se: postojanje rukovodioca implementacije Plana, osoblje zaduženo za Plan, kao i odgovarajuća obuka. Treba da se odredi kvalifikovana osoba čija je isključiva odgovornost za implementaciju Plana. Ta osoba - **rukovodilac implementacije**, ključna je za uspeh programa ekoturizma. Ona treba da ima iskustvo turističkog privrednika i konzervatora. Dužan je da omogući da svi ekoturistički poslenici svoje aktivnosti obavljaju u skladu sa Planom upravljanja ekoturizmom i da ih prilagođavaju konceptu ekoturizma.



Osoblje zaduženo za program treba da bude maksimalno uključeno. Oni treba da obilaze i nadgledaju rendžere i čuvare u obavljanju njihovih redovnih aktivnosti, da prate želje i potrebe posetilaca, do vršenja uvida u poslove specijalista za ekološku interpretaciju i edukaciju. Postoji takođe potreba da zaduženo osoblje pregleda sve dozvole, ugovore i druga dokumenta za angažovanje privatnog sektora. Ako turizam donosi značajne prihode, može se tražiti uvid u način i ispravnost upravljanja tim sredstvima.

Strategija ekoturizma je relativno nova i, u cilju uspeha, zahteva relativno jak i fokusiran menadžment. U najviše slučajeva, osoblje raspoloživo za implementaciju Plana ne poseduje odgovarajuće obrazovanje potrebno za uspešno izvršavanje poslova. Većina osoblja treba dodatnu obuku organizovanu od strane uprave zaštićenog područja. Obuka treba da ide od osnovnog kursa o ekoturizmu do veoma specifičnih znanja o koncesijama i sl., kao na primer: ekološka interpretacija i edukacija, projektovanje i održavanje staza, tehnike kontrole negativnih uticaja, tehnike upravljanja posetiocima, umešnost komuniciranja, računovodstvo, finansije, tehnike merenja, javni odnosi i sl.

Implementacija Plana upravljanja ekoturizmom obuhvata učešće različitih stejkholdera iz sva tri sektora. Stoga je dobro na početku formirati **Savetodavni odbor za ekoturizam** koji bi imao sledeće uloge: savetovanje rukovodioca implementacije koje se odnosi naročito na tehničke poslove i turističku operativu, pružanje konkretne pomoći (logistika, pomoć u obuci i sl.) kad je potrebno, obezbeđenje komunikacije sa određenim sferama uticaja, na pr., lokalnom zajednicom, turističkom privredom i sl. Članovi Odbora bili bi birani na osnovu njihovog učešća u procesu izrade Plana. Treba da bude ispoštovan međusektorski pristup, od turističke operative, naročito lokalne, vladinih agencija, lokalne uprave i lokalne zajednice do nevladinih organizacija i udruženja građana.

Faktore uspeha koji su vezani za program čine: monitoring, evaluacija, godišnji plan rada na implementaciji i sistemi izveštavanja.

Monitoring se obično odnosi na merenje ekoloških, ekonomskih, socijalnih i kulturnih uticaja programa. Merenje se najčešće sastoji od određivanja indikatora i standarda za različite parametre koji su reprezentativni za potencijalni uticaj. Ako ovi indikatori i standardi nisu prethodno definisani u Planu ekomenadžmenta, potrebno je da se formulišu u skladu sa planom monitoringa.

Evaluacija je redovan proces koji se obično izvodi godišnje i povodom kog se sastaju svi stejkholderi i osoblje menadžmenta zaštite da razmotre kako projekat funkcioniše i da ocene svaku od programskih aktivnosti. Ponekad je korisno da se kontaktira neki spoljni, nezavisni konsultant. Rezultati evaluacije se koriste za formiranje plana rada za sledeću godinu. Godišnji plan rada na implementaciji Plana značajan je zbog održavanja kursa i aktuelnosti programa. Ovi planovi treba sa pažnjom da detaljišu ko je šta uradio, gde, kad i sa kojim sredstvima. U zavisnosti od okolnosti, godišnji plan rada bi trebalo pretočiti u mesečne i kvartalne planove.

Sistemi izveštavanja su takođe značajan elemenat integralnog upravljanja, kada je u pitanju program ekoturizma. Zaposleno osoblje treba, zajedno sa supervizijom i drugim obavezama, da podnosi pismeni izveštaj rukovodiocu programa implementacije sa osvrtom na svoje aktivnosti i ostvarivanje ciljeva i smernica datih u programu. Ovi detaljni zapisi o tome šta se dogodilo, od velike su pomoći rukovodiocu programa za donošenje značajnih odluka za budućnost. Od posebnog su značaja izveštaji koji se odnose na finansijska pitanja kao što je naplata ulaznica, ili na aktivnosti implementacije kao što je održavanje staza, osmatračnica, čeka i sl., ili osmatranje kritičnih indikatora.

**Prostorni planovi** su osnova svakog ekoturističkog programa jer sadrže mnoge elemente bitne za izvođenje turističkih aktivnosti, kao što je značajna infrastruktura (ekokonačišta, staze, vizitorski centar ili kamping prostor). Ako ovi planovi nisu pripremljeni do završetka Plana upravljanja ekoturizmom, oni moraju biti urađeni za vreme faze implementacije. Prostorni planovi su detaljni, sa ucrtanim specifičnim mestima gde će se odigravati ekoturističke aktivnosti. Oni su značajni i stoga što omogućuju planerima da precizno lociraju infrastrukturu na način da se minimiziraju negativni uticaji na prirodne resurse ili što nude preglednost za projektovanje optimalnih odnosa među različitim elementima infrastrukture.

**Analize stejkholdera** su nezaobilazno sredstvo implementacije svakog programa ekoturizma. Pokazalo se da je efikasan rad sa lokalnim zajednicama ključni faktor uspeha programa. To se ujedno smatra i najtežim zadatkom koji program ekoturizma treba da ispuni. U Planu upravljanja ekoturizmom navedeno je šta treba da se uradi kako bi se uključilo lokalno stanovništvo i lokalne organizacije. Ono što možda nedostaje su strateške informacije za realnu implementaciju plana koje su potrebne za identifikaciju postojećih mehanizama društvene organizacije, formalnih i neformalnih lidera u zajednici, postojećih i potencijalnih

sposobnosti i stručnosti u lokalnoj zajednici u odnosu prema turističkim aktivnostima i sagledavanje stavova, vrednosti i želja koje mogu favorizovati ili sprečavati razvoj ekoturističkih aktivnosti u lokalnim zajednicama. Za ova saznanja potrebno je uraditi studiju<sup>45</sup> koja treba da bude izvedena od strane sociologa i antropologa koji mogu dobiti potrebne informacije na nepristrasan i neutralan način. Značajno je da oni ne podižu očekivanja među lokalnim stanovništvom u pogledu turističkih mogućnosti.

Menjanje uslova u zaštićenom području i neočekivane posledice aktivnosti iz projekta podrazumevaju i spremnost menadžmenta za odgovor na nove situacije u cilju održavanja projekta u funkciji. Prilagođavanje je stalan proces. U skladu sa bogatstvom ciljeva i smernica projekta, potrebne su neprekidne promene i modifikacije Plana upravljanja ekoturizmom u skladu sa raspoloživim informacijama. Međutim, ni jedna promena ne može se uraditi jednostrano. Neophodno je konsultovanje sa svim relevantnim stejkholderima. Treba iskoristiti Savetodavni odbor za ekoturizam za pomoć u ovom procesu. Iskustva na implementaciji programa ekoturizma pokazuju da se njihova uspešnost meri širinom i uspehom partnerstava zainteresovanih subjekata iz sva tri segmenta društva. Prepoznato je da put za postizanje uspeha zahteva fleksibilnost i otvorenost za saradnju u svim fazama sprovođenja projekta.

Poslednji korak u implementaciji Plana upravljanja ekoturizmom predstavlja merenje i procenjivanje uspeha. Veoma je značajno ustanoviti indikatore uspeha. **Postoje tri primarna cilja koja treba ostvariti da bi ekoturizam bio uspešan: minimiziranje opasnosti za ciljeve zaštite, generisanje dohotka za zaštitu i ostvarenje dobiti za lokalnu zajednicu.** U svakom slučaju, ekoturizam je mnogo više od ekonomske aktivnosti. On mora podržavati smanjenje opasnosti za zaštitu prirodnih resursa, bilo da su uzrokovane nekontrolisanim aktivnostima turizma ili drugim aktivnostima. Ovde je suštinsko pitanje da li su prirodni resursi bolje zaštićeni ako imaju posetioce, odnosno da li je zaštita unapređena sa implementacijom ekoturističkog programa. Ekoturizam treba da ostvaruje koristi kako za zaštićenu oblast, tako i za lokalnu zajednicu.

---

<sup>45</sup> **Analiza stejkholdera zajednice** (Community Stakeholder Analysis) ili **Analiza humanog konteksta** (Human Context Analysis) - Studija koja identifikuje ključne informacije o zajednicama u blizini ekoturističkom mesta, koje se odnose na razvoj ekoturizma. Smatra se veoma bitnom za potpunu implementaciju plana ekoturističkog menadžmenta (EMP) (145).

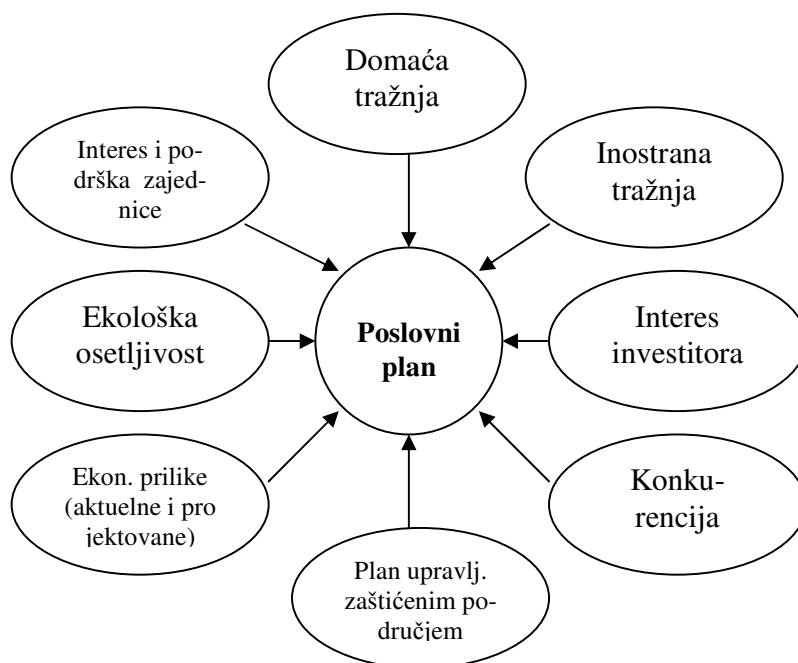
U skladu sa ocenom uspeha Plana upravljanja ekoturizmom, neophodno je uspostaviti indikatore za povremenu procenu uticaja. Primarni indikator je napredak ka ustanovljenju i izvršenju ciljeva i smernica. Uz to, program kontrole uticaja, koji koristi metodologiju Granice dopuštenih promena - Limits of Acceptable Change (LAC), predstavlja moćno sredstvo koje treba da obezbedi da postavljeni ciljevi budu ostvareni. Sa poštovanjem prema granicama dopuštenih promena i javnim učešćem, relevantni stejkholderi moraju biti deo procesa donošenja odluka, uključujući uspostavljanje indikatora i standarda. Na taj način, Plan upravljanja ekoturizmom postaje sredstvo upravljanja razvojem turizma u zaštićenoj ili drugoj oblasti očuvane prirode na način da nastoji da sintetizuje i predstavi viziju svih stejkholdera u ispunjavanju ciljeva zaštite u svim aspektima. Praktično, Plan upravljanja ekoturizmom je detaljniji nastavak glavnih smernica ustanovljenih u Opštem planu upravljanja (GMP).

## **8. Planiranje razvoja ekoturizma na destinaciji**

Uspostavljanje saradnje i međusektorskih partnerstava svih interesnih grupa je ključni elemenat uspeha održivog razvoja ekoturizma. U procesu planiranja razvoja i upravljanja ekoturizmom, menadžment zaštićenog područja ima potrebu da mnogo češće komunicira sa privatnim sektorom. Javno-privatna partnerstva su fundamentalna za otpočinjanje razgovora između svih stejkholdera i određivanje mehanizama i akcionih planova za ostvarivanje ciljeva održivog razvoja u ekoturizmu. Nakon izrade programa, nevladine organizacije (NVO) dobijaju posebnu ulogu u njegovoj implementaciji, naročito u potpomaganju razvoja ekoturističkih aktivnosti u lokalnoj zajednici. One sprovode programe obrazovanja, opšte obuke i izgradnje sposobnosti, obuke za bavljenje preduzetništvom, uspostavljanja i praćenja standarda etičkog poslovanja i kodeksa ponašanja, podrške i zaštite nedovoljno snažnih učesnika iz reda lokalne zajednice i sl. NVO mogu dati doprinos partnerstvima kroz kreiranje društvene dinamike, pribavljanje informacija i sredstava, te lobiranjem na širem planu, preko sopstvene mreže. One, zajedno sa poslovnim sektorom, sve više rade i na uspostavljanju visokokvalitetnog i konkurentnog turističkog iskustva. Nezamenjiva je uloga nevladinih organizacija u ukupnom razvoju kapaciteta ekoturizma u svetu, o čemu smo ranije govorili. Poslovi razvoja i upravljanja ekoturizmom predstavljaju moćno sredstvo okupljanja i formiranja produktivnih partnerstava svih ključnih aktera na destinaciji, koja zblizavaju

menadžment zaštićene oblasti, konzervatorske i druge NVO i organizacije lokalne zajednice u različite partnerske odnose, međusobno i sa ekoturističkom operativom. Objedinjavanje znanja i resursa se najčešće pominje kao osnovni motiv partnerstava. Mnogim konzervatorima nedostaje znanja o preduzetništvu u privatnom sektoru turističke privrede ili u organizaciji lokalne zajednice. Sa druge strane, turističkim operaterima nedostaje kompletno razumevanje ekoturizma i njegovih društvenih i ekoloških parametara. Zajednicama obično nedostaje i jedno i drugo, pa je logična njihova upućenost na NVO koje poseduju različita stručna znanja. Privatni turistički operateri i NVO, kao ekoturistički ponuđači ili organizatori marketinga, mogu biti aktivni partneri u procesu planiranja ili realizacije poslovnih aktivnosti, a menadžeri i planeri zaštićenih područja treba da budu dobro upoznati sa ključnim konceptima kako bi obezbedili primenu holističkog pristupa procesu razvoja. Ustvari, najveći doprinos menadžera zaštite može da bude njihova sposobnost da vide "širu sliku" i obezbede da društveni i ekološki troškovi i koristi budu pridodati ekonomskim razmatranjima kod planiranja poslovanja.

**Slika 8: Poslovni plan i faktori uticaja**



Ako je ekoturizam prihvaćen kao strategija zaštite, najmanje što treba menadžeri zaštite da omoguće je da razvoj ekoturizma dobije prioritet u planiranju zaštite. Menadžeri zaštite koriste različita sredstva kao što je Opšti plan upravljanja i Plan upravljanja ekoturizmom, da definišu da li je razvoj turizma odgovarajući i gde treba da se odvija. Ključno je da menadžeri zaštite budu konsultovani u ranoj fazi procesa planiranja turističkog poslovanja. Turistički operateri moraju unapred biti potpuno svesni normi i očekivanja menadžera zaštite u vezi poslovanja.

**Studije izvodljivosti ekoturizma** razlikuju se od ostalih u tome što one moraju pokazati njegovu i finansijsku i ekološku opravdanost. Klasično turističko poslovanje obično ne uključuje troškove obezbeđenja ekološke održivosti. Sa uračunavanjem troškova kontrole uticaja, mnogo je verovatnije da će ekoturističko poslovanje nastojati da pored finansijskih, stvori i konzervatorske koristi. Kad projekat ekoturizma prođe test izvodljivosti, pre otpočinjanja sa razvojem operativnih aktivnosti, potrebno je izraditi poslovni plan. Plan je potreban preduzeću da prikaže svoje ciljeve, uvažavajući pitanja marketinga, poslovanja, menadžmenta i ekologije.

Menadžment zaštićenog područja može obezbediti korisne impute za identifikovanje društvenih i ekoloških troškova dajući smernice za održive turističke prakse i predlažući moguće metode merenja ne-finansijskih rezultata. Tako na primer, ovaj menadžment može ponuditi informacije o turističkim stazama i mestima koja podnose turističke posete sa najmanjim ekološkim uticajem, lokacijama koje pružaju mogućnost za posmatranje živog sveta bez njihovog uznemiravanja, vremenskim periodima kad ekoturističke aktivnosti nisu poželjne (vreme parenja ili donošenja mladih na svet i sl.), mogućim načinima za merenje uticaja posetilaca, različitim atrakcijama koje postoje u zaštićenom području i sl.

U razvoju ekoturističkog poslovanja nevladine organizacije igraju veoma korisne uloge. Neke NVO na pr., deluju kao posrednici među akterima u kontekstu ekoturizma, podižući nivo razumevanja između zajednice, preduzetnika i menadžmenta zaštite, doprinose boljem sagledavanju ekonomskih i ekoloških mogućnosti nekog ekoturističkog projekta. Nevladine organizacije mogu saradivati ili pružati usluge ekoturističkim preduzećima lokalne zajednice ili privatnim kompanijama. Partnerstva mogu imati različite oblike kao što su: pomoć NVO ekoturističkom preduzeću kod finansija, zakupa zemljišta, marketinga, promocije i kontrole uticaja. Često NVO imaju razvijene kapacitete za obuku i mogu biti izvori relevantnih

tehničkih podataka i stručnih mišljenja. One mogu povećati zaposlenost i preduzetničke mogućnosti zajedničkim korišćenjem informacija, na pr., o prodaji lokalnih rukotvorina ili organizovanju ekokonačišta. Neke NVO mogu obezbediti grupnu obuku o unapređenju organizacije i nivoa usluga lokalne zajednice.

U nekim slučajevima NVO se javljaju u ulozi menadžera ili ko-menadžera zaštićenog područja.<sup>46</sup> One se tada bave pitanjem ostvarivanja ciljeva zaštite, vrstama i nivoom ekoturističkih aktivnosti prikladnih za dato područje, kako kontrolisati i ocenjivati postojeće ekoturističke aktivnosti i sl. U retkim situacijama, NVO pružaju ekoturističke usluge, mada to ne mora biti najsrećnije rešenje zbog umanjenja sposobnosti, kapaciteta i resursa za obavljanje zaštitarske i kontrolne misije. Čini se poželjnijom alternativa stvaranja alijanse ili uspostavljanja zajedničkog poduhvata (joint venture) sa postojećim privatnim ekoturističkim operaterom, u cilju korišćenja njegovih tržišnih veza i iskustava, pre nego nuđenje konkurentskih usluga.

Partnerstvo NVO i privatnog sektora u ekoturizmu daje mogućnost NVO da se fokusira na svoju primarnu misiju. Umesto da bude poremećena izvršavanjem poslovnih obaveza, NVO može da radi na unapređenju zaštite i podsticanju održivog razvoja lokalne zajednice. NVO može doprineti ekoturističkim partnerstvima: obezbeđenjem obuke lokalnih učesnika, uspostavljanjem programa kontrole uticaja turizma, posredovanjem u cilju unapređenja odnosa između osoblja parka, preduzetnika i zajednice, kao i identifikacijom najatraktivnijih prirodnih vrsta i prirodnih resursa na destinaciji. Zajedno, nevladine organizacije i partneri iz privatnog sektora, mogu raditi na uspostavljanju visokokvalitetnog i dobro koncipiranog turističkog iskustva.

Uloga menadžera zaštite u ekoturističkom poslovanju je veoma specifična. Menadžment zaštite i konzervatorske nevladine organizacije mogu biti uključeni u ekoturizam direktno ili kao pripomoć privatnim operaterima ili preduzećima u vlasništvu lokalne zajednice. Ekoturistička preduzeća mogu biti u vlasništvu pojedinca ili grupe, ali takođe mogu biti vlasništvo lokalne zajednice ili neke NVO. Zajednice često traže od NVO savete o najboljoj poslovnoj strukturi u konkretnoj situaciji, dok se NVO moraju opredeliti za ulogu u razvoju ekoturizma.

---

<sup>46</sup> Specijalnim rezervatom prirode "Zasavica", na primer, upravlja "Goransko ekološki pokret", nevladina organizacija iz Sremske Mitrovice. ("Sl. glasnik RS" br. 19/97).



Lokalne zajednice su često osnivači preduzeća za pružanje usluga u ekoturizmu. Uglavnom su to mala preduzeća i porodične firme. Uspeh zajednica u razvoju ekoturizma zavisi od niza faktora kao što su lokalna upravljačka struktura, veze i odnosi unutar zajednice i partnerstva sa NVO i turističkim operaterima. Preduzeća lokalne zajednice često imaju oblik strukturisane ili labave zadruge u kojoj članovi zajednice imaju aktivnu ulogu u obezbeđenju smeštaja, ishrane, prevoza, zanatskih proizvoda i uluga vodiča. Za uspeh ovih preduzeća veoma je značajno da je zajednica kohezivna i dobro organizovana. Preduzeća lokalne zajednice često imaju problem u razumevanju i dostizanju nivoa kvaliteta neophodnog za zadovoljenje inostranih ekoturista. Bez učešća privatnih preduzeća, njima bi nedostajala finansijska sredstva za postavljanje neophodne infra i suprastrukture, ili kapacitet i sposobnosti za odgovarajući razvoj ekoturističkih pogodnosti i atrakcija.

U mnogim slučajevima zaštićena područja mogu najbolje funkcionisati osnivanjem koncesije pomoću koje se privatnom turističkom operateru daju ekskluzivna prava razvoja i upravljanja kapacitetima ekoturizma u zamenu za godišnju naknadu. Izbor dobrog operatera iz privatnog sektora smanjuje rizik da turistički poduhvat ne uspe, zahvaljujući njegovim znanjima o standardima kvaliteta proizvoda, iskustvu u operacijama upravljanja kao i uspostavljanja marketing mreža i uopšte, poslovnih veza.

Najefikasnija međusektorska partnerstva u ekoturizmu uključuju konzervatorske NVO, lokalne zajednice i privatni sektor. U ovoj strukturi svaki partner prilaže svoje najveće snage: NVO angažuju kapacitete za zaštitu, zajednice - posedovanje vlasništva i lokalna znanja, a turistički preduzetnici - iskustvo turističkog menadžmenta i tržišne veze. Korišćenjem ove strukture moguće je lakše izbeći nedostatke jednostrano strukturisanih preduzeća. Lokalnim preduzetnicima treba vremena i obuke za uspeh njihovih ekoturističkih projekata. Bez pomoći NVO, njihovi turistički poduhvati bi možda uspeli da se razviju, ali znatno sporije, a mnogo češće ne bi uspeli izdržati konkurenciju. Lokalni preduzetnici imaju nedostatak stručnosti i marketing sposobnosti, potrebnih za uspešan razvoj proizvoda. Partnerstva zajednice i poslovnog sektora mogu prevazići neke od tih nedostataka. Poslovni sektor može profitirati kroz veću podršku zajednice i mnogo iskrenije interakcije turista i lokalnih žitelja.

NVO mogu priložiti svoje resurse razvojem sposobnosti, obezbeđenjem tržišnih kontakata sa specifičnim segmentima i obezbeđenjem finansijske podrške. One mogu obezbediti obuku i instrukcije za članove zajednice i lokalne preduzetnike. Zahvaljujući svojim mrežama i

međunarodnim lobiima, NVO vrlo često uspevaju da obezbede finansiranje projekata odgovornog i održivog ekoturizma.

Partneri imaju različite ciljeve, ali aktivnosti svakog od njih treba da osnaže ciljeve drugih. Za konzervatorsku NVO, rezultat ekoturizma merio bi se ostvarenjem ciljeva zaštite (na pr., održavanjem nivoa nastanjenosti osetljivih vrsta, ali i primene standarda korišćenja prirodnog dobra). Zajednica često meri uspeh u ekonomskim pokazateljima kao što je broj novostvorenih radnih mesta. Privatni biznis meri rezultate koji doprinose povećanju profita, kao što je veće zadovoljstvo posetilaca kroz poboljšano ekoturističko iskustvo. Međutim, privatni turistički operateri snažno su motivisani za zaštitu lokalne kulture i prirodnog okruženja. Oni prepoznaju da bez tih jedinstvenih faktora ne bi bili u stanju da ponude tipove iskustva koje njihovi gosti traže. Potreba za stvaranjem profita podrazumeva njihov drugačiji pristup razvoju ekoturizma u odnosu na menadžment zaštite i NVO. Pokazuje se da tamo gde biznis ne ostvaruje profit na kratki i srednji rok, menadžment zaštite i NVO čekaju decenijama da stignu značajniji rezultati njihove aktivnosti. Alijansa sa turističkim operaterima može predstavljati najbolju mogućnost za udruživanje konzervatorskih ciljeva. Turistički operateri su verzirani za marketing koncepte i u stanju su da definišu koje su ekoturističke usluge podesne da privuku dovoljan broj turista da bi poduhvat bio uspešan.

Nekada partnerstva mogu biti veoma neformalna. Na primer, NVO se može dogovoriti da daje informacije ili vrši obuku članova lokalne zajednice, raznovrsni ekoturistički ponuđači mogu udružiti svoj novac za zajedničku marketing kampanju. Druga partnerstva su zasnovana na zvaničnim ugovorima koji regulišu sadržaj zajedničkih aktivnosti, uloge i odgovornosti svih učesnika, ciljeve, resurse, podelu rizika, koristi, troškova i sl. O oblicima ekoturističkih partnerstava u kojima učestvuje poslovni sektor govorili smo u posebnom poglavlju ovog rada i istakli da su najčešći i najefikasniji oblici ekoturističkih partnerstava - zajednička ulaganja (joint ventures) i različiti oblici kooperativa (udruženja, zadruge, zajednice), kao što je kooperativni marketing.<sup>47</sup>

Za bilo kakvo ozbiljnije bavljenje ekoturističkim poslovanjem, neophodno je izvršiti analizu ostvarljivosti projekta, odnosno sačiniti studiju izvodljivosti. Ova analiza nije specifičnost

---

<sup>47</sup> U literaturi se pominje još nekoliko vrsta ekoturističkih partnerstava, kao što su "sole proprietorship" (isključivo vlasništvo), "general partnership" (opšte partnerstvo) i "limited liability partnership" (partnerstvo sa ograničenom odgovornošću). Lako se uspostavljaju, ali osim poslednjeg, ne pružaju nikakvu zaštitu investitoru i nisu u čestoj upotrebi. Predstavljaju međusektorska partnerstva (javno-privatna) po formi, ali u suštini to ona nisu jer nema podele odgovornosti među sektorima, već je ona u celosti prebačena na privatni sektor.

ekoturizma, ali se od mnogih razlikuje po kompleksnosti sagledavanja uslova i mogućnosti. Analiza izvodljivosti je studija koja se koristi da utvrdi da li je predložena poslovna ideja vredna, odnosno isplativa za obavljanje. To je poseban deo poslovnog plana namenjen različitim auditorijumima, ali ipak najviše služi za internu upotrebu partnera u potencijalnom poduhvatu. Kad se studija izvodljivosti završi, njeni rezultati se najčešće ugrađuje u poslovni plan.

Prilog 23

## **Postupak izrade studije izvodljivosti**

### **1. Preliminarna pitanja**

Pre početka analize izvodljivosti, moguće je da lokalna zajednica ili menadžment zaštićene oblasti ne zna koje turističke proizvode treba nuditi. Ekoturizam je prepoznat kao pogodno sredstvo za zaštitu, ali pojedinačne usluge nisu identifikovane. Kao pomoć pri definisanju koje usluge treba da budu nuđene, mogu poslužiti odgovori na sledeća pitanja:

- ❖ Koji su naši potencijalni posetioci i kako do njih doći?
- ❖ Koji su naši potencijalni konkurenti?
- ❖ Koje su naše konkurentne prednosti?

### **2. Prikupljanje podataka**

Nakon odgovora na preliminarna pitanja, učesnici mogu da otkriju koliko (ne) znaju o detaljima posla kojim nameravaju da se bave. Stoga je korisno prikupiti što više informacija u vezi logistike za početak posla. Informacije se mogu prikupljati na različite načine: iz odgovarajućih priručnika ili veb-sajtova, razgovorom sa pojedincima iz turističke delatnosti, intervjuisanjem turista i na druge načine. Smatramo prioriternim informacije iz sledećih oblasti: kontekst privredne grane (turizam i ekoturizam), kapacitet učesnika (zajednice, NVO, preduzetnici), potencijalna tržišta, obrada konkurencije, opcije promocije, potencijalna radna snaga, organizacione pogodnosti, pre svega u odnosu na lokalnu zajednicu i NVO.

### **3. Definisane ciljeva**

Zajednica, NVO i privatni preduzetnici trebaju sačiniti odgovor po pitanju ciljeva ekoturizma i očekivanja stejkholdera. Ovi ciljevi su takođe identifikovani u planu zaštite i planu upravljanja ekoturizmom. Ključno je u svemu ovom da očekivanja lokalne zajednice

budu realna. Blagovremeno postavljanje realističnih i poštenih ciljeva, značajno je za svrsishodno procenjivanje.

#### **4. Inventar resursa**

Pri izradi plana upravljanja ekoturizmom, u delovima: prethodna evaluacija i puna procena stanja u ekodestinaciji, proučavana je biološka raznovrsnost, posebne karakteristike i sposobnosti životne sredine, osetljivost na različite uticaje, među kojima su i posete turista. Za namene studije izvodljivosti, potreban je mnogo detaljniji inventar turističkih resursa. On uključuje spisak smeštajnih kapaciteta, transportnih opcija, vodičkih servisa, pripadajuće infrastrukture i sl. Proces inventarisanja resursa mogao bi se u velikoj meri poboljšati ugradnjom povratne veze sa iskusnim turističkim operaterima koji imaju veće saznanje o očekivanim posetiocima i konkurentnosti proizvoda.

#### **5. Analiza tržišta**

Veoma je značajno saznanje ko su potencijalni gosti i njihove sklonosti, kao i koji su konkurenti za ista tržišta. Jednostavna, ali vrlo informativna analiza tržišta, može se provesti anketiranjem posetilaca. Drugi značajan izvor informacija mogu biti domaći turoperatori koji su aktivni u ekoturizmu. Ovi operateri imaju jasna saznanja šta ekoturisti traže kad posećuju ekodestinaciju i kako donose odluku o putovanju. Neke zajednice provode sopstvena istraživanja tržišta. Svi ovi podaci mogu dati gruba predviđanja prodaje za upotrebu u finansijskim analizama kod ocenjivanja celishodnosti ekoturističkog projekta.

#### **6. Analiza konkurentnosti**

U ovoj tački analize potrebna je jasna ideja o tome koja vrsta ekoturističkih usluga se može pripremati. I dok se utvrđuje potencijal za budući razvoj, potrebno je saznati ko još nudi slične proizvode. Pregled drugih ekodestinacija i njihovih proizvoda u zemlji i širem regionu može biti od velike koristi za identifikovanje konkurencije. Saznanje ko nam je konkurent i koje su njegove snage i slabosti, treba da omogući učesnicima studije izvodljivosti da se opredele za vrstu proizvoda koji će biti jedinstven (različit od drugih). NVO mogu biti od velike pomoći tako što će prikupiti informacije o drugim projektima. One takođe mogu biti u stanju da predlože koje prirodne atrakcije nude najveće konkurentske prednosti i šta je od najvećeg interesa za lokalnu zajednicu.

#### **7. Prikaz poslovanja sa operacijama**

Ovaj korak uključuje artikulaciju poslovnih operacija, uključujući i opis toga kako će se

usluge pripremati i kako će se osoblje, resursi i pogodnosti upotrebiti u proizvodnji tih usluga. U ovoj fazi treba da bude razmotrena izvodljivost obezbeđenja usluga. Na primer, da li postoji stručnost potrebna za nuđenje ekoturističkih usluga u datoj destinaciji, ili osoblje treba nabavljati na strani. Ma ko da čita ovu analizu, treba da stekne jasnu ideju o tome kako poslovanje treba da funkcioniše.

### **8. Predviđanje prodaje**

Na bazi istraživanja tržišta kupaca i dobavljača, kao i umešnosti zajednice, učesnici treba da saznaju koji broj gostiju će njihov ekoturistički proizvod moći da opslužuje svakog meseca u godini i na kom nivou cena. Predračun prodaje se koristi za sačinjavanje finansijskih projekcija studije izvodljivosti. Treba se podsetiti da je studija izvodljivosti namenjena da pomogne učesnicima da naprave dosledne odluke, a ne da ih impresionira preambicioznim projekcijama.

### **9. Finansijska analiza**

Kako bi ekoturističko poslovanje startovalo, potrebna su finansijska sredstva za izgradnju infrastrukture i nabavku opreme. Takođe su potrebna sredstva za tekuće nabavke, plate zaposlenih i druge troškove, kao i za normalno funkcionisanje novčanih tokova (cash flow), dok se ne počnu generisati prihodi od obavljanja delatnosti. Finansijska analiza treba da pokaže da li će biznis biti u stanju da stvori dovoljno prihoda koji treba da pokrije inicijalne i tekuće troškove. Učesnici treba da pripreme detaljan bilans, uzimajući u obzir sve troškove i prihode po vrlo preciznoj strukturi i vrednosti. Jedan od najznačajnijih finansijskih pokazatelja je prag rentabilnosti tj, tačka u kojoj prihodi iz poslovanja pokrivaju troškove. To treba da ukaže učesnicima na potreban obim usluga i nivo cena na koje moraju računati da bi se odlučili na otpočinjanje posla.

Ekoturistička delatnost ima i dodatne troškove za društvene i ekološke zahteve, koji moraju biti uključeni u operativne troškove ( korišćenje odgovarajućih izvora energije, poštovanje standarda u vezi otpada, merenje uticaja na okolinu i sl.).

### **10. Procena celishodnosti**

U ovoj fazi izrade studije treba da bude ocenjena sposobnost projekta da obezbeđuje rentabilno poslovanje uz izmirenje svih obaveza, računajući i ekološke i socijalne zahteve. Ukoliko još jedan pregled i provera svih relevantnih informacija pokaže opravdanost, učesnici u projektu donose konačnu odluku o preduzimanju poslovnih aktivnosti. U

suprotnom, postoji mogućnost izmene početnog koncepta u skromniji i prihvatljiviji sa stanovišta tržišnih uslova i prilika u ekodestinaciji, ili se treba uzdržati od preduzimanja bilo kakvih poslovnih aktivnosti u tom trenutku.

Najbolje je kad potencijalni nosilac posla i učesnici u projektu sami žele da odgovore na pitanja i identifikuju akcije neophodne za kompletiranje studije izvodljivosti. Učesnici mogu uključivati nevladine organizacije, vladine agencije i ekoturističke operatere. Proces traženja odgovora na pitanja potrebna za studiju izvodljivosti proizvešće značajnu količinu informacija.

Iako bi konsultant mogao obezbediti mnogo kompletnije analize, bez nosioca biznisa, bili bi izostavljeni mnogi značajni aspekti studije. Zajednice ili NVO mogu pomoći u prikupljanju podataka i postupku analize, ako nosioci biznisa nemaju dovoljno iskustva u tome.

Veoma važan rezultat ovog procesa je identifikovanje pitanja i razumevanje značaja dobijenih odgovora pre početka projekta. Na osnovu tih rezultata, učesnici će u potpunosti razumeti mogućnosti, ali i potencijalne rizike i svu složenost poslovanja. Kad je konačno studija izvodljivosti kompletirana, potencijalni poslovni operater, zajedno sa predstavnicima zajednice i NVO, u prilici je da odluči da li se isplati preduzimati nameravane ekoturističke aktivnosti.

Ako je studija izvodljivosti prihvaćena, sledeći korak je **pripremanje poslovnog plana**. Ništa ne može garantovati konačan uspeh u poslu. Ipak, ovaj oblik poslovne evaluacije pomaže da se identifikuju potencijalne zamke poslovnog koncepta i projektuju strategije za njegovo ostvarenje. Kad je u pitanju ekoturističko poslovanje, šanse za uspeh su uvećane ako svi akteri na ekodestinaciji aktivno učestvuju u procesu izvodljivosti, a ne samo u oceni konačnog rezultata. U protivnom, projekat ekoturizma gotovo ne treba ni otpočinjati.

Poslovni plan označava put koji biznis treba da sledi i opisuje ključne ciljeve i strategije kojih treba da se drži. Kao i proces analize izvodljivosti, priprema poslovnog plana treba da koristi učesnicima u poslovanju tako što će da ih bolje upozna sa njihovom poslovnom situacijom i ukaže na najsigurniji put za ostvarenje dugoročnog uspeha. Ipak, glavna namera poslovnog plana je privlačenje finansija za početak ili ekspanziju posla. Plan snabdeva potencijalne investitore sa korisnim informacijama o vizijama i pravcima poslovanja koje treba da ih uvere

u opravdanost ulaganja sredstava u predmetni posao. A kad posao krene, poslovni plan je koristan za spajanje operacija i ciljeva kompanije sa dobavljačima, zaposlenim i zajednicom. Nosioци poslovne ideje i njihovi partneri nikad ne rade poslovni plan sami, kako zbog nedostatka iskustva i stručnih znanja, tako i više zbog toga što konsultant ili drugi savetodavac obezbeđuju stručne savete, ulazne podatke i reviziju, pre njegovog podnošenja potencijalnim investitorima.

Proces planiranja ekoturističkog poslovanja se razlikuje od onog u drugim delatnostima po obavezi uvažavanja društvenih i ekoloških faktora. Kako se poslovanje toliko oslanja na resurse zaštićenog područja, poslovni plan treba da se odigrava u kontekstu Plana zaštite područja (CAP) ili Opšteg plana upravljanja (GMP), da balansira ekonomske i ekološke elemente. Izgradnja infrastrukture i njeno korišćenje, na primer, u ekološki osetljivim oblastima je mnogo skuplje nego u tradicionalnim oblicima turizma. Obezbeđivanje obrazovnih iskustava kroz interpretaciju iziskuje stručne vodiče za manje grupe posetilaca, što povećava troškove po osobi.

Praksa izrade poslovnih planova u ekoturizmu ustanovila je sledeće njegove bitne elemente:

- Izvršni pregled (istaknute tačke poslovnog plana);
- Opis kompanije (detalji usluga ili ponuđenog proizvoda, izlaganje poslovne misije);
- Analiza grane ekoturizma (ocena standarda, trendova i karakteristika ekoturističke delatnosti),
- Analiza konkurencije (identifikacija glavnih konkurenata za naša ciljna tržišta, upoređenje naših snaga i slabosti sa konkurencijom);
- Marketing plan (opis ciljnih potrošača, njihovih motivacija, dohodovnih modela i drugih karakteristika, ocena veličine tržišta i broja očekivanih turista, detalji promotivnih i prodajnih aktivnosti koje će se koristiti za prodaju proizvoda kako bi se pobedila konkurencija i izazovi u poslu);
- Operacije (detalji o dnevnom poslovnom funkcionisanju);
- Organizacija (pregled poslovne strukture, identifikacija ključnih resora i poslova sa opisom potrebnih kvalifikacija i stručnosti);
- Finansijske projekcije (dosadašnji, aktuelni i projektovani finansijski podaci, za postojeće, odnosno, projekcije za nove poslove, obuhvati projekcija novčanih tokova (cash flow), obračun dohotka i bilans uspeha);

- Monitoring i evaluacija (specifikacija kriterijuma uspeha i metoda kontrole poslovanja);
- Prilozi (dodatne informacije koje pojačavaju zaključke poslovnog plana - promotivni materijali koji su već rađeni, fotografije mesta, podaci o istraživanjima tržišta, detaljne podloge plana, različite geografske i turističke karte, planovi, skice i sl.).

Prema okvirnom sadržaju poslovnog plana, primećuje se površna sličnost sa analizom izvodljivosti. U suštini, postoje velike razlike u dubini i obuhvatu istraživanja, pre svega u dubini finansijskih analiza i projekcija. Poslovni plan, za razliku od studije izvodljivosti, sadrži više podataka namenjenih spoljnjem auditorijumu, pre svega finansijskim institucijama. Stoga je njegov ton optimističan, siguran i ubedljiv. Poslovni plan treba da dokaže investitorima da je nameravani poduhvat stabilan i sadrži dovoljno dokaza da će uložena sredstva moći da se oploduju, odnosno, da obezbeđuju dugoročne benefite preduzetniku, uz podmirenje svih ekonomskih, društvenih i ekoloških troškova.

Sveobuhvatan i dobro napisan poslovni plan može se iskoristiti za obezbeđenje finansiranja, orijentaciju zaposlenih, organizaciju i fokusiranje poslovnih aktivnosti.

Finansiranje ekoturističkog poslovanja sadrži neke specifičnosti u odnosu na druge poslove. Pored širokog spektra tradicionalnih opcija finansiranja, u ekoturizmu su popularna i davanja i finansijske podrške od organizacija koje su specijalizovane za razvijanje poslova povezanih sa socijalnim i ekološkim ciljevima, o čemu je ranije bilo reči. Poslovni plan je glavni dokument koji se koristi radi konkurisanja za finansiranje investicionim fondovima, kreditorima i ostalim organizacijama. Iz tog razloga, važno je da plan bude što kompletniji i ubedljiviji.

Pored učešća u procesu planiranja ekoturističkog poslovanja, za nevladine organizacije je takođe značajno da obezbeđuju smernice u fazi finansiranja. Uključenost neke NVO u identifikaciju finansiranja može pomoći biznisu da istakne socijalne i ekološke koristi ekoturističke ponude. Organizacije koje obezbeđuju posebne finansijske mogućnosti za ekoturizam, mogu čak zahtevati od poslovnog sektora da uspostavlja odnose sa nevladinim organizacijama, kao dokaz njihove upućenosti na ekološke i socijalne ciljeve. NVO takođe mogu da ponude druge korisne veze, kao što je organizovanje predstavljanja poslovnog plana, uz pomoć kvalifikovanih pojedinaca, uključujući i kolege iz inostranstva.



Ne postoji pojedinačan set kriterijuma koji opredeljuju izvore finansiranja koji se koriste za neku vrstu poslova. Najčešće su u primeni sledeći izvori finansiranja: samofinansiranje i unutrašnje investiranje, komercijalne banke, bespovratni fondovi razvojnih agencija, donatorske agencije, mikrofinansijske institucije, fondovi za razvoj preduzetništva za zaštitu biodiverziteta i nefinansijske podrške (materijali, profesionalne usluge i volonteri).

Radeći sa partnerima iz javnog i nevladinog sektora, sa iscrpno urađenom studijom izvodljivosti i poslovnim planom, ekoturistički poduhvati će biti na dobrom putu stvaranja prihoda po standardima ekonomske, društvene i ekološke održivosti.

## **9. Upravljanje interesnim grupama na ekodestinaciji**

Uspeh ekoturističkog projekta na destinaciji počiva na znanju, sposobnosti i angažovanosti onih koji ga preduzimaju, ali ne manji značaj imaju njihovi odnosi sa investitorima, korisnicima, rezidentima i drugim zainteresovanim subjektima.

Menadžment zaštite prirodnog i/ili kulturnog dobra i turistički operater imaju različit pristup nekom zaštićenom objektu. Zaštita prirodnih i kulturnih dobara pripada javnom i neprofitnom sektoru gde su glavni stejkholderi: lokalna uprava, institucije zaštite, lokalno stanovništvo,

stručnjaci vezani za baštinu, naučne i obrazovne institucije i dr. Oni zastupaju osnovni poslovni stav koji u prvi plan ističe datu prirodnu, odnosno kulturnu vrednost i potrebu njene zaštite. Lokalno stanovništvo se identifikuje kao primarni korisnik zaštićenog objekta. Njegovo korišćenje predstavlja vrednost za zajednicu kao prezentaciju njene prirodne/kulturne baštine.

Turistički operateri pripadaju privatnom sektoru sa izraženom profitnom orijentacijom i komercijalnim ciljevima. Glavni stejkholderi su poslovne grupe iz sektora turizma, turističke asocijacije, drugi privredni subjekti i njihove asocijacije, posetioci i lokalno stanovništvo. Osnovni poslovni stav ističe potrebu korišćenja datog dobra zbog njegove turističke vrednosti. Korisnici su najčešće turisti privučeni atraktivnošću prirodne/kulturne baštine i drugi posetioci destinacije. Korišćenje predstavlja vrednost za turiste kao proizvod koji stvara "brend" destinacije, nešto što vredi posetiti ili pak, što obogaćuje sadržaj boravka.

Različitost ova dva sektora rezultira širokim spektrom međusobnih odnosa, od pune saradnje do ponekad otvorenog konflikta. Potreba međusektorskog povezivanja istaknuta je već u samom nazivu mogućih oblika turizma, kao što je ekoturizam, turizam zasnovan na prirodi ili kulturni turizam. Efektivna saradnja dalje uključuje umrežavanje u poslovnom i javnom setoru sa međusektorskim partnerstvima, uključujući i nevladin sektor. Ključne aktivnosti nosilaca ekoturističkog projekta odnose se na percepciju budućih partnera i uspostavljanje efikasnih partnerstava.

Primarni stejkholderi na ekodestinaciji su investitori, poslodavci, potrošači, dobavljači i lokalna zajednica u kojoj se odvija poslovanje. Sekundarni stejkholderi su donosioci propisa (vlade na svim nivoima), javne agencije i organizacije, konkurencija, zaštitarske i druge NVO, razne dobrotvorne organizacije, naučne institucije, grupe za podršku i mediji. **Suština upravljanja interesnim grupama na destinaciji je uspostavljanje ravnoteže među njima, kako bi se ostvario sinergetski efekat.** U ekoturističkom projektu veoma je značajno uspostaviti sklad između kratkoročnih ekonomskih ciljeva, srednjoročne svrhe društvene ravnoteže i dugoročne svrhe zaštite okoline, kao uslova njegove održivosti. Savetodavni odbor ili neko drugo telo koje se osniva zbog praćenja projekta, pogodan je instrument oblikovanja platforme za raspravu o tim načelima u cilju stvaranja opšteg konsenzusa u njegovoj primeni.

Upravljanje interesnim grupama podrazumeva: 1) identifikaciju svih pojedinaca i institucija na koje bi pozitivno ili negativno moglo da utiče planiranje i sprovođenje projekta, 2) uključivanje interesnih grupa i pojedinaca primenom prikladnih instrumenata (ankete, intervjui, javna izlaganja, radionice, partnerski dogovori i sporazumi) i 3) garantovanje razmatranja interesa pojedinih stejkholdera primenom adekvatnih instrumenata (radni sastanci, okrugli stolovi, radionice za planiranje), odnosno, poštovanjem partnerskog sporazuma, memoranduma o razumevanju i sl.

Kako utvrditi koji su primarni, a koji sekundarni ili tercijarni stejkholderi?

Primarni stejkholderi se obično identifikuju kao: 1) oni čiju dozvolu, pomoć i finansijsku podršku zahteva ostvarivanje ciljeva postavljenih u projektu ekoturizma, 2) oni koji su direktno uključeni u plan i aktivnosti i 3) oni koji će od projekta imati koristi ili, eventualno, štete. Sekundarni stejkholderi su oni koji su indirektno uključeni u projekat. Tercijarni su oni koji nisu direktno ili indirektno uključeni u projekat, ali mogu uticati na stvaranje javnog mnjenja.

U prilogu 24 data je osnovna klasifikacija stejkholdera u ekoturizmu. Međutim, njihov broj i struktura su najčešće izuzetno obimni. Stoga identifikacija stejkholdera predstavlja veoma važan korak u uspostavljanju sveobuhvatnih partnerstava.

Prilog 10

### **Klasifikacija stejkholdera sa područja ekoturizma**

#### **Direktni učesnici u programu**

- ❖ organizacije koje upravljaju prirodnim/kulturnim dobrom (nacionalni i regionalni parkovi, rezervati prirode, objekti kulturne baštine i sl.),
- ❖ koncesionari,
- ❖ zemljoposednici,
- ❖ turističke organizacije, organizacije smeštaja, prevoznici, turoperator i agencije, lokalni proizvođači i prodavci suvenira, poljoprivrednih i drugih proizvoda, ostali preduzetnici,
- ❖ lokalno stanovništvo,

- ❖ nevladine organizacije svih nivoa, ekološke grupe, društva za sport i rekreaciju,
- ❖ razvojne agencije i sponzori;

#### **Posetioci**

- ❖ specijalne posete (kroz organizacije za zaštitu, organizacije ljubitelja prirode i sl.), posete u edukativne svrhe (školske ekskurzije i organizovana i individualna publika opšteg tipa;

#### **Međunarodni autoriteti**

- ❖ međunarodne institucije (UN, EU institucije - Savet Evrope, Evropska komisija...)
- ❖ međunarodne organizacije (UNWTO, UNEP, UNESCO i dr.);

#### **Nacionalne i regionalne vlade**

- ❖ organi državne uprave,
- ❖ stručne institucije,
- ❖ političari;

#### **Lokalne uprave**

- ❖ organi lokalne samouprave,
- ❖ lokalni saveti ili komesarijati za zaštitu životne sredine, kulturu i sl.;

#### **Subjekti koji direktno ne ostvaruju prihod od projekta**

- ❖ naučnici i stručnjaci,
- ❖ amaterska udruženja,
- ❖ donatori i sponzori;

#### **Mediji i posrednici**

- ❖ novine, radio i TV kuće,
- ❖ naučne i obrazovne institucije,
- ❖ vodiči, izdavači turističkih publikacija i ostali poklonici,
- ❖ svi drugi stvaraoci javnog mišljenja (na pr., poznate ličnosti);

#### **Kolege i "prijatelji"**

- ❖ kolege iz sektora turizma, zaštite prirode, kulture i dr., koji se javljaju kao partneri;

#### **Konkurencija i eventualni protivnici**

- ❖ svi oni koji sa nama dele isto tržište,
- ❖ svi oni koji mogu ugroziti naš projekat;

#### **Nelegitimne interesne grupe**

- ❖ oni koji nemaju nikakav opravdani interes, a mogu pomoći uspehu projekta (lokalne

vođe mišljenja ili organizacije "na dobrom glasu");

**Interne grupe**

- ❖ svi zaposleni na projektu (stalni, honorarni i td.).

Percepcija stejkholdera iz domena potencijalnih investitora, na primer, mogla bi da obuhvati:

Domaći izvori sredstava:

- budžetske organizacije (opštine, gradovi, regioni, država),
- ostali budžetski korisnici (pomoćna tela i udruženja koja se finansiraju iz budžeta),
- agencije i preduzeća u vlasništvu ili u zavisnosti od pojedinih autoriteta (država, region, grad, opština),
- privatni preduzetnici,
- nevladine organizacije,
- sponzori i donatori,
- kreditne organizacije,

Strani izvori sredstava:

- međunarodni fondovi za razvoj preduzetništva i očuvanje bioraznovrsnosti,
- međunarodna tela i udruženja,
- razvojne agencije,
- sponzori i donatori iz inostranstva.
- finansijske institucije,
- investicione korporacije.

Najbolje je već u pripremnoj fazi projekta uključiti i elemente koji regulišu odnos sa interesnim grupama. U daljem toku, od izuzetnog je značaja dijalog stručnjaka koji rade na projektu ekoturizma sa interesnim grupama. Pored zainteresovanosti za projekat, kod pristupa interesnim grupama, važno je sagledati njihovu ulogu u širem kontekstu ugleda u zajednici, umreženosti, sposobnosti za efikasno delovanje i sl.

Kada je u pitanju vreme i način pristupa pojedinim interesnim grupama, kod primarnih stejkholdera preporučuje se interaktivni pristup u što ranijoj fazi. Interesi, ciljevi i iskustva različitih stejkholdera mogu biti presudni kasnije u fazi implementacije. Saradnja i produktivna interakcija može se ostvariti ako se sve ove strane redovno sastaju da razmene

informacije, koordiniraju svoje napore i programe prema zajedničkim ciljevima. S druge strane, dobre ideje pojedinih interesnih grupa i pojedinaca mogu se integrisati u projekat.

U praksi postoje dva osnovna pristupa u komunikacijama među stejkholderima. Kod ekoturističkih projekata široko je rasprostranjen integrativni pristup koji podrazumeva traženje zajedničke osnove prihvatljive svima. Distributivni pristup javlja se kad dominira samo jedna interesna grupa, što može biti slučaj kod manjih projekata.

Interesne grupe moraju ekoturistički projekat percipirati kao deo društva i kao elemenat održivog razvoja ekodestinacije. Osnovne pretpostavke uspešnog ekoturističkog projekta su zaštita životne sredine i turizam u dinamičnom odnosu sa lokalnom zajednicom, te tim prioritetom postavljena struktura stejkholdera.

## **Tehnike uključivanja javnosti**

Participacija je ključno pitanje u raspravi o lokalnom razvoju. Participacijom treba ojačati artikulaciju specifičnih interesa i potreba, omogućiti "tihim" grupama da dođu do reči, pokrenuti demokratske rasprave o razvojnoj politici, probuditi svest da je upravljanje razvojem moguće i nužno i omogućiti izradu programa koji se suštinski zasniva na interesima i potrebama raznih interesnih grupa na destinaciji.

Neophodno je, pre svega, obezbediti sveobuhvatnu informaciju za javnost kako bi se ustanovila efektivna komunikacija tokom čitavog procesa planiranja. Za osmišljavanje procesa participacije neophodno je osoblje kvalifikovano za obrazovanje i obuku, kao i stručnjaci sa znanjem i iskustvom u ovoj oblasti.

Načini komuniciranja mogu biti 1) jednosmerni (prezentacije, promocije), 2) dvosmerni (dijalog), 3) obrazovni (predavanja, seminari, radionice) i 4) konsultantski (kompleksan način).

U praksi se najčešće koriste sledeće tehnike uključivanja javnosti:

### **Odnosi s javnošću**

- ❖ distribucija štampanih i elektronskih informacija (prospekti, informativni listići, bilteni, internet stranice, slanje izveštaja elektronskom poštom, informativni panoi),
- ❖ izložbe i postavke štampanog, video i foto materijala na informativnim punktovima, informativnim centrima i sl.,
- ❖ predavanja i seminari za javnost.

### **Mediji**

- ❖ saopštenja i konferencije za novinare,
- ❖ intervjui za medije.

### **Publikacije**

- ❖ brošure, priručnici, vodiči, knjige,
- ❖ informativni listovi, dodaci u novinama, specijalizovani listovi ili povremena izdanja,
- ❖ izveštaji o aktivnostima (programske aktivnosti, finansijski izveštaji).

### **Aktivnosti i događaji**

- ❖ seminari, radionice,
- ❖ sajmovi, takmičenja, dani "otvorenih vrata", informativni dani,
- ❖ izložbe, prezentacije,
- ❖ diskusioni forumi, javni forumi, javne rasprave,
- ❖ okrugli stolovi, panel diskusije,
- ❖ studijska putovanja, ekskurzije, šetačke ture, seminari i putovanja za medije, anketna istraživanja, intervjui, telefonske konferencije.

#### **Osnivanje tela/odbora**

- ❖ savetodavni komiteti/odbori,
- ❖ odbori lokalne uprave i uprave zaštićenog područja/objekta,
- ❖ partnerski odbori,
- ❖ radne grupe.

Sa stanovišta uspostavljanja međusektorskih partnerstava na destinaciji, ističemo sledeće tehnike uključivanja javnosti:

**Okrugli stolovi i panel diskusije** - predstavljaju dobre mogućnosti za stvaranje mreže interesnih grupa na lokalnom nivou. Osnovna vrednost ovih formi je mogućnost da se čuju i uvažavaju različita mišljenja u odnosu na program;

**Radionice i seminari** - za određenu grupu polaznika ili otvoreni za javnost, predstavljaju efikasna sredstva za informisanje o stanju projekta, zajedničko razmatranje narednih koraka i uvažavanje stavova lokalne zajednice;

**Izložbe i prezentacije** - dobro pripremljene i organizovane, mogu se koristiti da privuku i one koji nisu posebno zainteresovani za projekat;

**Savetodavno/razvojno veće** - njegova uspostava može snažno podstaći razvojni proces iz sledećih razloga: 1) preuzima znatan deo obaveza lokalnih vlasti, kao zakonskog tela koje upravlja i odlučuje o razvojnom procesu, pri čemu se lokalnim vlastima pruža potrebna pomoć i saveti o svim pitanjima vezanim za započinjanje i sprovođenje razvojnog procesa, 2) razne interesne grupe mogu delegirati sposobne, stručne i motivisane predstavnike za članove odbora, što omogućuje usmeravanje rasprave i postupaka odlučivanja, a time i povećanja efikasnosti razvojnih procesa i 3) uključivanje predstavnika raznih interesnih grupa snažno podržava stvaranje uzajamnog poverenja interesnih grupa, koje je uslov za uspešno sprovođenje razvojnog procesa. Ove aktivnosti treba da doprinesu bržoj



institucionalizaciji međusektorskih partnerstava kroz zaključenje partnerskog sporazuma.

Zbog osjetljivosti i ugroženosti ekodestinacija, danas se na globalnom planu preduzimaju različite mere za njihovu zaštitu. Pronalaženje ravnoteže između održavanja biološke raznovrsnosti prirodnih područja i obezbeđivanja prostora za ljudske aktivnosti, usmereno je ka osmišljavanju i implementaciji **ekoloških mreža** širom sveta.

Za nas je značajan program Ekološke mreže za Jugoistočnu Evropu (South-East European Ecological Network - SEENET), koji se od 2006. godine sprovodi u okviru Panevropske ekološke mreže (Pan-European Ecological Network - PEEN). Program treba da olakša puno učešće zemalja Jugoistočne Evrope i Crnog mora u ekološkim programima koje podržava PEEN i da omogući da se specifični problemi ovog područja uvrste u zajedničko razmatranje. Program SEENET koordiniše Evropski centar za očuvanje prirode - European Centre for Nature Conservation (ECNC) u saradnji sa EUCC (Coastal Union and Eurosite), a usmeren je ka uključivanju interesnih grupa, obezbeđenju obuke o ekološkim mrežama i regionalnom planiranju, kao i prikupljanju sredstava za ekološke mreže.<sup>48</sup>

U ekološkim mrežama, primarne interesne grupe su obično donosioci odluka (međunarodne institucije, nacionalne, regionalne i lokalne vlade), nacionalne institucije, planeri i menadžeri sektora koji su uključeni u osmišljavanje, planiranje i implementaciju ekoloških mreža. Sekundarni stejkholderi su stanovništvo, pojedinci, nevladine organizacije ili organizacije u zajednici, kao i predstavnici lokalnih zajednica, organizacije privatnog sektora (na pr., građevinske/konsultantske firme) i neorganizovane grupe i pojedinci (na pr., volonteri). U ekodestinacijama, primarnim interesnim grupama se priključuju turistički stejkholderi.

Prilog 12

### **Evropske ekološke mreže**

Sveevropska ekološka mreža (Pan-European Ecological Network-PEEN) ima za cilj očuvanje ekosistema, staništa, vrsta i predela od evropskog značaja, dopuštajući pri tome ljudski uticaj i održivo korišćenje. Treba da bude usvojena do kraja 2009. godine.

Površina zaštićenih područja obično zauzima nekoliko procenata ukupne teritorije svake zemlje, razasutih poput ostrva u moru ostalih površina izloženih intenzivnoj ljudskoj upotrebi.

<sup>48</sup> Za više informacija o ekološkim mrežama u regionu, SEENET veb-stranica: [www.seenet.info](http://www.seenet.info)

Stoga je neophodno u tim prostorima očuvati ukupnu biološku raznovrsnost putem mreže manjih staništa i njihove međusobne povezanosti prirodnim koridorima, koji omogućuju komunikaciju i migraciju vrsta između postojećih centralnih zona.

Centralna jezgra čine osnovu ekološke mreže i uglavnom ih sačinjavaju NATURA 2000 i Emerald područja. Ekološke mreže sačinjavaju još prelazna područja, područja obnove i pomenuti koridori.

Sveevropska ekološka mreža zasniva se na međudržavnom dogovoru bez zakonskog utemeljenja. Međutim, NATURA 2000 je ekološka mreža Evropske unije koju svaka država članica mora odrediti i njome upravljati. Ovaj program, koji čini osnovu zaštite prirode u EU, proizilazi iz Direktive o pticama i Direktive o staništima.

Svaka zemlja članica EU doprinosi stvaranju mreže NATURA 2000 određivanjem Područja posebne zaštite (Special Protection Areas - SPA) za ptice i Posebnih područja zaštite (Special Areas of Conservation - SAC) za ostale vrste divljači i tipove staništa.

Smaragdna mreža (Emerald Network) je ekološka mreža sastavljena od Područja od posebnog značaja za zaštitu prirode (Areas of Special Conservation Interest - ASCI), a u obavezi su da je uspostave zemlje članice Bernske konvencije (Konvencija o evropskim divljim vrstama i prirodnim staništima). U zemljama EU, Smaragdna mreža istovetna je sa ekološkom mrežom NATURA 2000. Za zemlje kandidate za ulazak u EU, projekat Smaragdne mreže predstavlja pripremu i direktni doprinos sprovođenju programa NATURA 2000.

Nacionalne ekološke mreže regulišu nacionalni zakoni o zaštiti prirode.

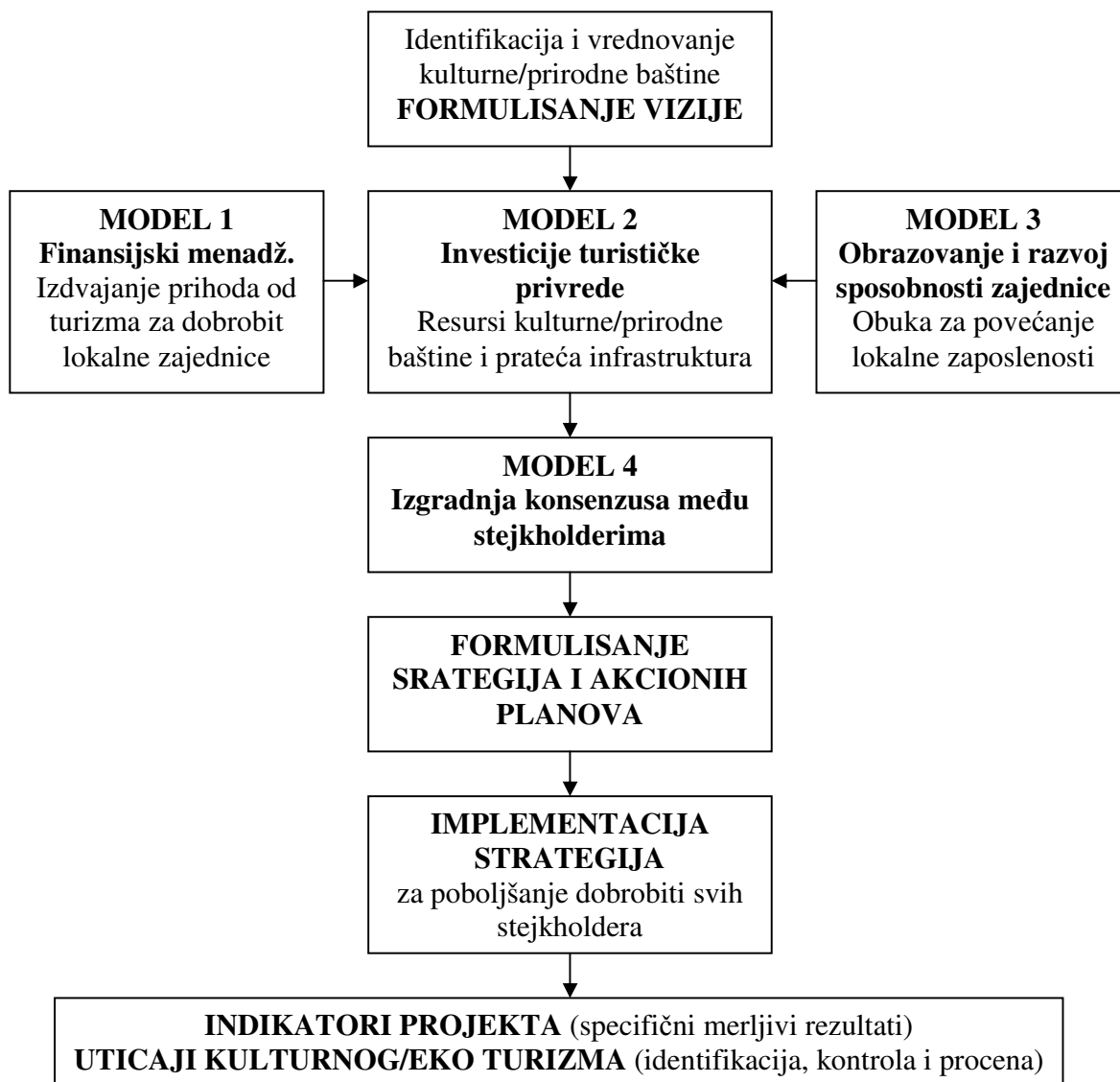
Izvor: Savet EU,(2008). - Prema: Časopis "Ecologica"(147).

Jedan od najpoznatijih modela stajkholderske saradnje na destinaciji razvio je UNESCO od 1997 - 2001. godine u projektu koji je obuhvatio osam istorijskih mesta Istočne Azije i Pacifika. Ovaj model se odnosi na kulturni turizam, odnosno kulturnu baštinu, a važnu ulogu u modelu ima proces konzervacije i interpretacije kulturnih dobara, što predstavlja jedan od segmenata ekoturizma. Sa druge strane, model je primenjiv i na ekodestinicije, gde se umesto stajkholdera iz kulturnog sektora mogu pojavljivati stajkholderi iz sektora zaštite prirodnih dobara i očuvanja biološke raznovrsnosti. Ciljevi projekta su:

- Da se pruži pomoć održivom turizmu stvaranjem jedinstvene pozornice za dijalog među različitim stakeholderima, bilo da su oni iz turističke delatnosti ili lokalne zajednice i da se pojača konkurentnost, kapacitet i ekonomska osnova za kasnije vođenje zaštite i očuvanja njihovih kulturnih resursa;
- Razvoj upotrebljivih modela najbolje prakse za održivu zaštitu kulturne baštine i upravljanje turizmom kroz stvaranje alijansi među stakeholderskim grupama (148).

Prema ovom modelu, stakeholderi se identifikuju, kako u lokalnoj zajednici, tako i među profesionalcima iz sektora upravljanja kulturnim dobrima i turističkog sektora. Proces identifikacije stakeholdera obuhvata i ocenu njihove relevantnosti sa stanovišta raspolaganja resursima od značaja za uključivanje u program razvoja turizma. Istovremeno se ocenjuju atrakcije, procenjuju potrebe lokalne zajednice, razvija asortiman programa za direktno uključivanje i isticanje koristi za stakeholdere. Konsultacije koje se obavljaju tokom ovog perioda usmerene su na razne aspekte formulisanja programa saradnje. Predlažu se strukturne veze između lokalne zajednice i stakeholdera, kako bi se osigurala održivost programa (146)(148).

**Slika 4: Opšti model saradnje među stakeholderima na destinaciji**



Ovi modeli su zasnovani na iscrpnoj studiji uticaja turizma na zaštitu kulturnih dobara, potpunijem razumevanju ekonomskih mogućnosti svakog mesta i implikacijama na zaštitu, upravljanje i razvoj. Jedan od najvažnijih zadataka predstavljalo je formulisanje strategija za osiguranje dobiti svih stakeholdera, a prevashodno lokalne zajednice.

Ispitivana su sledeća četiri glavna aspekta: 1) kanali komunikacije između kulturne baštine i turističkog sektora, 2) stvaranje dohotka za zaštitu i upravljanje kulturnim dobrima, 3) uključenost lokalne zajednice u donošenje odluka i uključenost u turističke aktivnosti, 4) procena obima i uspeha saradnje među stakeholderima.

Učešće u četvorogodišnjem projektu donelo je koristi lokalnim zajednicama u smislu upoznavanja sa mehanizmom stvaranja prihoda u turističkoj delatnosti, integrisanja zaštite i prezentacije baštine u lokalni razvoj i budžetsko planiranje, razvoj ljudskih resursa u turističkoj delatnosti i jačanje učešća lokalne zajednice u planiranju i implementaciji projekata razvoja turizma.

Pored opšteg modela, izgrađena su i četiri podmodela, poznati kao Lijiang modeli saradnje među stakeholderima za održivi razvoj kulturnog turizma.<sup>49</sup>

Model 1: Model za finansijski menadžment u domenu konzervacije, održavanja i razvoja kulturnih dobara na lokalnom nivou, ostvariv kroz:

- kritički prikaz uticaja mehanizama za stvaranje dohotka,
- identifikaciju i implementaciju novih mehanizama stvaranja dohotka.

Model 2: Model za investiranje turističke privrede u održivost kulturne baštine i prateću infrastrukturu, ostvariv kroz:

- obrazovanje turističkih operatera o vrednosti i potrebama konzervacije baštine,
- formulisanje mehanizama pomoću kojih turistička delatnost može finansijski i na drugi način doprineti aktivnostima zaštite.

Model 3: Model za sprovođenje obrazovanja i obuke članova lokalne zajednice u cilju zapošljavanja na zaštiti kulturne baštine i u sektoru kulturnog turizma sa isticanjem mogućnosti za žene i omladinu, ostvariv kroz:

- identifikovanje novih poslova i poslovnih mogućnosti koje se mogu učiniti dostupnim u datoj sredini,
- projektovanje programa za razvoj sposobnosti uz finansijske podsticaje za pretvaranje poslovnih mogućnosti u stvarnost na lokalnom nivou.

Model 4: Model za razrešenje konflikta i izgradnju konsenzusa između promotera turizma, pokretača razvoja, lokalnog stanovništva i konzervatora kulturne baštine, ostvariv kroz:

- obezbeđenje pozornice gde svi stakeholderi mogu izaći i raspravljati situacije i odnose, kao i dobiti obrazovanje i informacije u vezi potreba zaštite kulturne baštine i planova turističkog razvoja,

---

<sup>49</sup> Lijiang je jedno od osam mesta obuhvaćenih ovim projektom, smešteno u Kini, u kom su formulisani modeli saradnje među stakeholderima za razvoj održivog turizma u Aziji i Pacifiku.

- osposobljavanje lokalnih stejkholdera kroz zajedničko učešće i implementaciju projekata zaštite kulturnog nasleđa i aktivnosti kulturnog turizma.

Ovi modeli imaju gotovo univerzalni značaj i treba da budu široko prihvaćeni i kod nas u cilju održivog razvoja turizma, zaštite kulturnih i prirodnih dobara, jačanja kapaciteta lokalnih zajednica i izgradnje konsenzusa među stejkholderima na konkretnim programima razvoja.

Ne upuštajući se u analizu sva četiri modela saradnje među stejkholderima, smatramo da je značajno ukazati na neke aspekte modela za razrešenje konflikata i izgradnju konsenzusa među stejkholderima. U postizanju potpune saradnje na destinaciji, pri izradi i implementaciji programa razvoja ekoturizma, od velikog je značaja sagledavanje kapaciteta lokalne zajednice za prihvatanje obaveza vezanih za program. Ovaj model podrazumeva: 1) definisanje strukture lokalne zajednice i utvrđivanje njene percepcije značaja prirodnih i kulturnih vrednosti na destinaciji, 2) razvijanje metodologije uključivanja zajednice u proces odlučivanja, 3) izgrađivanje pozitivnog odnosa lokalne zajednice prema razvoju turizma na destinaciji, 4) ostvarivanje dijaloga svih stejkholdera sa predstavnicima lokalne zajednice u početnoj fazi uspostavljanja sveukupnog dijaloga među stejkholderima i zaključenja partnerskog sporazuma.

Razvoj ekoturizma podrazumeva uključenost ekološkog i/ili kulturnog sektora u formiranje turističkog proizvoda. Uspešno upravljanje međusektorskim partnerstvima na destinaciji, stoga znači balansiranje potreba turističkog sektora i lokalne zajednice pri utvrđivanju obima i načina korišćenja prirodnih i kulturnih dobara. Eventualni konflikti između zajednice i turističkog sektora mogu nastati još i u procesu interpretacije prirodne i kulturne baštine. To ukazuje na potrebu za osposobljavanjem i licenciranjem lokalnih vodiča za interpretaciju ovih dobara, ali i uopšte, neophodnost edukacije i obuke članova lokalne zajednice za zapošljavanje u oblasti zaštite prirodnih i kulturnih dobara i u turističkoj delatnosti.

## 10. Razvoj ekoturizma u Vojvodini

### 10.1. Pretpostavke za razvoj ekoturizma u Vojvodini

#### Pest analiza

Okvir za sagledavanje situacije, kao i kreiranje mogućih strategija razvoja ekoturizma, daje analiza političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, ekoloških (zaštita životne sredine) i legalnih (zakonodavnih) faktora Vojvodine, skraćeno PEST ili preciznije PESTEL/PESTLE analiza (po početnim slovima analiziranih faktora spoljnog okruženja). Analizirajući u neophodnom obimu i stavljajući na jednoj strani pogodnosti, a na drugoj nedostatke, ona omogućuje da definišemo pojedinačne, ali i zajedničke uticaje političko-ekonomsko-socijalnih faktora na datom tehničko-tehnološkom nivou u konkretnim ekološkim prilikama, uokvireno aktuelnom pravnom situacijom.

Trenutni **političko-administrativni sistem** Srbije je veoma centralizovan, usled čega lokalne zajednice (opštine, gradovi, regioni) nemaju jaku ni regulatornu, a ni finansijsku moć za značajniji uticaj na rast konkurentnosti i privlačenje investicija u turizam. Sa druge strane, korišćenje prirodnih i kulturnih turističkih atrakcija, takođe je u najvećoj meri pod preteranom kontrolom i odgovornosti centralnih vlasti. To naravno pričinjava veliku smetnju i ograničava dinamičniji razvoj turizma. S obzirom na limitirana sredstva, centralni budžet i pojedini razvojni fondovi tek delimično i na duži rok mogu da omoguće razvoj atraktivnih turističkih proizvoda i destinacija. Iako je proklamovana decentralizacija u skladu sa zahtevima i pravilima Evropske unije prema kriterijumima NUTS 1-3<sup>50</sup>, u smislu formiranja ekonomskih regiona sa sopstvenim ekonomskim bilansima i statistikama, Srbija je ipak daleko od ovog rešenja. Biće potrebno još puno vremena dok se pojedine regije i lokalne zajednice osposobe za potpuno preuzimanje odgovornosti za sopstveni razvoj. Iz tog ugla gledano, ubrzan rast konkurentnosti vojvođanskih turističkih proizvoda u početnoj fazi nije moguće očekivati ako im se pristupi isključivo sa lokalnih i regionalnih pozicija. To naravno treba da bude dugoročan cilj, gde se u drugoj fazi, kroz zajedničku promociju i marketing u celini, može

---

<sup>50</sup> NUTS – nomenklatura teritorijalnih jedinica u statističke svrhe koju je razvila jedinica Evropska statistička kancelarija u cilju obezbeđenja jednake teritorijalne distribucije sredstava. (Čavoški, A., Pravni fakultet Univerziteta Union u Beogradu, Centar za evropske integracije beogradske otvorene škole, [www.regionalsaradnja.bos.rs](http://www.regionalsaradnja.bos.rs))



očekivati intenzivan priliv privatnog kapitala i uspostavljanje javno-privatnih partnerstava. Srbiji danas ne preostaje ništa drugo nego da na centralnom nivou osigura adekvatne i nepristrasne mere podrške za izgradnju konkurentnosti na lokalnom nivou.

Među nepovoljnim faktorima razvoja turizma, a time i ekoturizma u Vojvodini i Srbiji, iz političkog okruženja najčešće se pominju: sklonost lokalnih vlasti (koje su inače prilično promenjive) da često menjaju ranije donete strategije razvoja, nedovoljan uticaj stručnih kadrova u procesu odlučivanja i politiziranje javnosti u kreiranju razvoja. U pogodnosti kod analize političke okoline u Vojvodini možemo svrstati: dobro opšte informisanje i političko znanje stanovništva, konsenzus svih političkih opcija o potrebi održivog razvoja turizma i brzo prilagođavanje stanovništva procesu evropskih integracija.

**Ekonomsko okruženje** u Srbiji se može oceniti kao još uvek nepovoljno i uz političku nestabilnost, predstavlja glavni razlog gotovo potpunog odsustva stranih investicija u turizam Srbije. Uz to i privatizacija u turizmu nije najsrećnije izvršena jer se više vodilo računa o jednokratnom punjenju centralnog budžeta, nego o aktivnoj komponenti i uvođenju atraktivnih svetskih igrača, koji bi mogli da povuku razvoj celokupnog turizma. Državni intervencionizam nameće se kao nužnost u početnoj fazi razvoja u cilju izgradnje osnovne infrastrukture i pripremanja terena za javno-privatna partnerstva i ulaganja poslovnog sektora u formiranje, promociju i komercijalizaciju ekoturističkih proizvoda.

Kada su u pitanju fondovi za podršku razvojnih projekata, lokalne samouprave, nevladine i druge neprofitne organizacije mogu konkurisati za sredstva u cilju finansiranja svojih projekata kod inostranih i domaćih fondova. Kada se govori o inostranim fondovima, najaktuelniji su Programi prekogranične saradnje koji se finansiraju iz Instrumenta predpristupne pomoći - IPA (Instrument for Pre-Accession Assistance). Subjektima sa teritorije AP Vojvodine stoje na raspolaganju tri programa prekogranične saradnje: sa Mađarskom, Rumunijom i Hrvatskom, kao i Program transnacionalne saradnje Jugoistočne Evrope. Kada je reč o domaćim fondovima na raspolaganju su: Nacionalni investicioni fond, Fond za kapitalna ulaganja AP Vojvodine, Fond za razvoj AP Vojvodine, Garancijski fond AP Vojvodine, Fond za razvoj poljoprivrede AP Vojvodine i Fond za razvoj neprofitnog sektora AP Vojvodine.

Na području ljudskih resursa, posebno su prisutni problemi u raskoraku između formalnog obrazovanja i praktične osposobljenosti potrebama turističke operative za obavljanjem

specifičnih zanimanja koja se pojavljuju u lancu vrednosti. U celini posmatrano, poslovna okolina u Vojvodini deli sudbinu Republike, ali je u mnogim elementima povoljnija.

U ekonomskom okruženju Vojvodine mogu se istaći sledeće pogodnosti:

- dobar položaj i relativno povoljan ambijent za ekonomsku valorizaciju,
- stanovništvo relativno stručno, spremno da radi i da se dodatno obuča za nove uslove,
- pozitivno opšte razvojno iskustvo,
- značajni kapaciteti koji se mogu revitalizovati i prilagoditi novim potrebama,
- razvijena i raznovrsna agrarna proizvodnja.

Među nepogodnostima ističemo:

- odsustvo strateškog plana ulaganja sa usmerenjima i prioritetima,
- ekonomsku neefikasnost postojećih privrednih subjekata,
- nedostatak specifičnih ekoturističkih kapaciteta i drugih sadržaja održivog razvoja,
- nedostatke u osnovnoj infrastrukturi,
- odsustvo kvalitetne turističke ponude (turistički proizvodi spremni za komercijalizaciju, naročito na inostranom turističkom tržištu),
- nizak lični i društveni standard.

**Socijalno okruženje** predstavlja značajan faktor održivog razvoja uopšte, a posebno ekoturizma. Važnost ugodnog i raznolikog društvenog okruženja za razvoj turizma, naročito je značajna na lokalnom nivou, koje u budućnosti, uz pretpostavku trajnog razvoja, treba da ponudi još mnogo poslovnih prilika koje doprinose bržem razvoju turizma i boljem i kvalitetnijem životu lokalnog stanovništva. Uбудuće, nužna je veća usklađenost i intenzivnije delovanje i povezivanje javnog i privatnog sektora, državnih resora međusobno, državnih i lokalnih vlasti sa privredom i organizacijama civilnog društva. Pomenuta partnerstva predstavljaju centralnu oblast istraživanja u ovom radu i suštinu održivog razvoja turizma, kao i ekoturizma, tako da na ovom mestu nema potrebe za posebnim elaboriranjem ove teme.

Značajno je ovde navesti rezultate istraživanja koje smo proveli među predstavnicima javnog, poslovnog i nevladinog sektora. Tokom istraživanja realizovano je 15 intervjua od čega:

- pet intervjua sa predstavnicima državne uprave - tri sa predstavnicima relevantnih sekretarijata i dva sa predstavnicima lokalne samouprave,
- tri intervjua sa predstavnicima poslovnog sektora,
- tri intervjua sa predstavnicima nevladinog sektora (NVO),

- dva intervjua sa predstavnicima institucija zaštite životne sredine i kulturne baštine,
- dva intervjua sa predstavnicima stručne javnosti.

Predstavnici javnog sektora nisu navodili poslovni i nevladin sektor kao aktere zadužene, odnosno odgovorne za razvoj i očuvanje resursa ekoturizma, ali jesu kao finansijere, odnosno realizatore određenih aktivnosti. Drugim rečima, javni sektor prepoznaje ostala dva sektora kao nosioce određenih aktivnosti, ali ne i kao one koji bi mogli da donose određene odluke. Sa druge strane, česte promene razvojnih politika, nepoverenje u javni sektor i nepostojanje procedure, tj. protokola za međusektorsku saradnju, za privatni i civilni sektor predstavljaju najveće prepreke međusektorskoj saradnji.

Iako je većina ispitanika mišljenja da jedino javni sektor može da pokrene inicijativu za intenzivnije povezivanje i saradnju sva tri sektora u oblasti ekoturizma, odgovori na pojedina pitanja indirektno ukazuju da većina aktivnosti koje su navedene kao bitne za budući razvoj međusektorske saradnje (edukacija, razmena informacija, razmena iskustava, objedinjavanje resursa, razvoj kapaciteta i sl.), mogu da budu inicirane i od ostala dva sektora.

Postojanje strateškog dokumenta na nivou države koji podstiče međusektorsku saradnju, sasvim sigurno bi bio važan korak ka stvaranju uslova za dalji razvoj ovih partnerstava. Ko će inicirati donošenje tog dokumenta, ko će učestvovati u procesu njegove izrade, definisati indikatore, biti odgovoran za njegovu primenu, nadzirati proces implementacije, ko će biti zadužen za podizanje kapaciteta onih koji će najaktivnije da budu uključeni u njegovu implementaciju, a ko će obezbeđivati ili lobirati za obezbeđenje sredstava za finansiranje programa ekoturizma, pitanja su na koja su predstavnici sva tri sektora iznosili elastične odgovore. Posebno treba istaći iskazanu spremnost na dogovor oko realizacije aktivnosti u zajedničkom interesu.

Iz ovog istraživanja nameće se nedvosmislen zaključak o spremnosti sva tri sektora društva u Vojvodini na međusobnu saradnju, ali postoji konfuzija i izvesno neslaganje oko toga ko treba da bude inicijator i nosilac operativnih aktivnosti u realizaciji ovih partnerstava.

**Tehnološka okolina** se često ističe kao značajan faktor održivog razvoja mada ona nije od suštinskog značaja za naša istraživanja. Među pogodnostima možemo istaći dobru saobraćajnu povezanost, solidnu energetska i vodnu infrastrukturu, u što smo se uverili neposrednim uvidom na terenu, zatim zadovoljavajuću tehnologiju rada ugostiteljskih objekata i sl. Među nepovoljnostima ističemo nedovoljnu razvijenost informacione

tehnologije i informacionih sistema. To se pre svega odnosi na područje informisanja, promocije, prodaje i rezervacija, gde su informacioni sistemi nepovezani ili nedovoljno razvijeni. Potrebno je ubuduće uspostaviti rezervacioni sistem na nivou destinacije koji će omogućavati jednostavno uključivanje pojedinačnih davalaca usluga, na jednoj strani, i kupaca (turista) na drugoj strani. To treba da ojača integrativnu ulogu destinacijskih menadžment organizacija i kompanija - DMO i DMK, odnosno turističkih organizacija na lokalnom i regionalnom nivou.

Osnovnu pretpostavku za razvoj ekoturizma čini prirodno okruženje, odnosno **stanje ekološke sredine** u najširem smislu, kao ekoturističkog motiva, ali i pozornice za odvijanje raznovrsnih ekoturističkih aktivnosti. Pošto ćemo posebno govoriti o resursnoj osnovi ekoturizma Vojvodine, ovde ćemo istaći njene najznačajnije odlike u kontekstu razmatranja celovitog okvira razvoja ekoturizma.

Ekoturistička ponuda Vojvodine zasniva se na zaštićenim i drugim očuvanim prirodnim vrednostima, kulturnim dobrima, kao i autentičnom ruralnom prostoru sa očuvanom autohtonom proizvodnjom. Najznačajniji ekoturistički resursi su zaštićena područja vodenih površina, šuma, livada i drugih rekreativnih površina pogodnih za boravak i aktivnosti u prirodi, izgrađeni objekti, etnografski i drugi kulturni motivi i manifestacije.

Razvoj ekoturizma neodvojiv je od brige za životnu sredinu i zadovoljenja interesa lokalne zajednice. Za životnu sredinu, najznačajnije mere mogu se okvirno razvrstati u dve kategorije:

- mere koje se tiču unapređenja narušenog stanja životne sredine s ciljem poboljšanja kvaliteta turističke resursne osnove i ponude, kao i
- mere koje razvoj ekoturizma usmeravaju u najprihvatljivijem smeru u odnosu na okolinu.

Prva kategorija uključuje mere kojima se rešavaju najkritičniji ekološki problemi Vojvodine, tj, problemi kvalitetnog zbrinjavanja otpada i otpadnih voda, ali i mere koje se tiču rešavanja "vizuelnog" i "zvučnog" zagađenja. Druga kategorija uključuje mere kao što su sanacija i rekonstrukcija postojećih površina, terena i objekata, umesto zaposedanja nedirnutog prostora izgradnjom nove turističke infrastrukture, uvažavanje primerenosti i pogodnosti, te nosećeg kapaciteta područja, korišćenje turizma za zaustavljanje napovoljnih demografskih trendova i slično. Prednost treba dati obnovi turističkih kapaciteta prema evropskim standardima, odnosno zahtevima međunarodne tražnje u ovom segmentu turizma, poboljšanju

infrastrukture i uslova životne sredine za prihvat posetilaca, obnovi zapuštenih naselja i kulturnih dobara, te zaštititi od građenja područja posebnih prirodnih vrednosti. Sve ovo, naravno, treba ugraditi u Strategiju razvoja ekoturizma Srbije, odnosno Vojvodine, koju treba što pre doneti.

U poslednje vreme prisutan je značajan napredak u **legalnom okruženju**, donošenjem novih i dopunjenih zakonskih i primenjivih propisa. Posebnu vrednost predstavlja praksa njihovog usklađivanja sa zakonodavstvom Evropske unije u svim aspektima uređivanja problematike održivog razvoja. Završetkom ovog procesa u narednih nekoliko godina, moderno zakonodavstvo bi formalno moglo postati jedna od najsnažnijih poluga razvoja turizma i ekoturizma u Srbiji i pojedinim njenim regijama. Tako su 2004. godine uspostavljene osnove novog sistema zaštite životne sredine i razvoja ekoturizma u Srbiji, istovremenim donošenjem četiri nova zakona, da bi 2009. godine bio donet celovit set od 16 zakona iz pomenute oblasti u cilju usklađenog rešavanja ove problematike sa zakonodavstvom EU ("Sl. glasnik RS", br 36/09). Sa aspekta stvaranja pretpostavki za razvoj međusektorskih partnerstava u ekoturizmu treba pomenuti donošenje novog Zakona o udruženjima, Zakona o lokalnoj samoupravi, Zakon o regionalnom razvoju Srbije, Zakona o agenciji za razvoj malih i srednjih preduzeća i niza zakonskih i podzakonskih akata iz oblasti razvoja malog i srednjeg preduzetništva. Ono što treba neodložno poboljšati jeste efikasnost u sprovođenju zakonskih rešenja. Razlog sporijeg razvoja turizma leži i u tome što za sve zakone još nisu doneti podzakonski akti i procedure primene koji bi garantovali operacionalizaciju novih zakonskih rešenja u praksi. Pre svega, potrebno je smanjiti nepotrebna administriranja i gušenje privatnog sektora i sa tim stvoriti povoljnu klimu za rast konkurentnosti u turizmu. Treba istaći da su glavne nepogodnosti još uvek preveliki prerogativi centralne vlasti, nedovoljno poštovanje zakona i drugih pravnih akata, prevelika poreska opterećenja razvojnih poslova i nedovoljna osposobljenost lokalnih kadrova za pravno obezbeđenje, posebno u odnosima sa inostranstvom. S obzirom na srazmerno veliki uticaj opšteg i drugih posebnih zakonodavstava na konkurentnost i razvoj ekoturizma, u sledećem strateškom razdoblju od velikog značaja biće prihvatanje instrumenta prethodne procene učinaka predloženih zakonskih promena i primenjivih propisa.

### **Resursna osnova**

Ekoturizam u užem smislu, kao poseban tržišni segment, predstavlja samo vid specifičnog uklapanja održivog turizma u režim zaštite određenog područja. U tom pogledu, ekoturizam se posmatra kao oblik turizma koji je prilagođen prostorima pod nekim od režima zaštite. Videli smo da postoji i šire poimanje ekoturizma kao niza specifičnih formi održivog turizma, koje poštuju određeni set principa ekoturizma, a mogu se odvijati i u drugim oblastima očuvane, pa čak i relativno izmenjene prirode, u ruralnim, kulturnim pa i nekim urbanim zonama, koje su pogodne za razvoj i drugih oblika turizma, te su kao takve bile predmetom istraživanja mogućnosti za razvoj selektivnih oblika turizma kao što su ruralni, kulturni, turizam posebnih interesa i dr. Tako na pr., turistička destinacija "Gornje Podunavlje", pored istoimenog specijalnog rezervata prirode, obuhvata i okolno ruralno područje sa kulturnim vrednostima u živopisnim selima Bački Monoštor, Sonta ili Kupusina, kao i urbane centre Sombor i Apatin, sa određenim eko-urbanim sadržajima.

Iako prevashodni cilj naših istraživanja nije sagledavanje i inventarizacija ukupne resursne osnove za razvoj ekoturizma u Vojvodini, ne može a da se ne dotaknu osnovne specifičnosti zaštićenih i drugih relativno očuvanih oblasti sa naglaskom na uslove za formiranje ekodestinacija i razvoj osnovnih modela ekoturizma. Pošto se ovde radi o zaštićenim prirodnim dobrima, režimi zaštite su obično određeni i čvrsto postavljeni, tako da sami po sebi omogućuju realizaciju isključivo održivih formi turizma, čime je na jednostavniji način omogućeno postavljanje planova razvoja ekoturizma kao delatnosti koja nije u koliziji sa režimom zaštite i drugim dozvoljenim delatnostima.

Zaštićene oblasti u Vojvodini imaju svoje specifičnosti koje opredeljuju njihov razvoj kao budućih ekodestinacija. To nisu prostori ogromnih dimenzija niti udaljene i izolovane oblasti koje se obično uzimaju kao modeli samostalnog razvoja ekoturizma. Nacionalni park "Kruger" u Južnoj Africi, na primer, ima površinu od 19.458 km<sup>2</sup>, što je bezmalo kao cela Vojvodina (21.506 km<sup>2</sup>), ili arhipelag Galapagos, koji je udaljen od obala matice Ekvadora 1.000 km i ima površinu od 8.000 km<sup>2</sup>, od čega je pod nacionalnim parkom 95 % teritorije, a uz to je i 130.000 km<sup>2</sup> vodene površine proglašeno morskim rezervatom (97).

Osnovnu mrežu zaštićenih područja na teritoriji Vojvodine čini oko 200 prostornih celina ukupne površine od oko 1.280 km<sup>2</sup>, što predstavlja 5,5% ukupne površine Vojvodine. Od toga oko 25 oblasti predstavljaju područja sa prirodnim pogodnostima za razvoj ekoturizma i ona obuhvataju čak 95% ukupne teritorije pod nekim od režima zaštite. To su: jedan

nacionalni park (Fruška gora), 13 specijalnih rezervata prirode (Deliblatska peščara, Obedska bara, Stari Begej-Carska bara, Ludaško jezero, Karađorđevo, Zasavica, Koviljsko-Petrovaradinski rit, Selevenjske pustare, Pašnjaci velike droplje, Gornje Podunavlje, Slano kopovo, Bagremara i Kraljevac), 10 parkova prirode (Palić, Ponjavica, Begečka jama, Jegrička, Zobnatica, Panonija, Tikvara, Kamaraš, Krivaja i Stara Tisa kod Bisernog ostrva) i dva predela izuzetnih odlika (Subotička peščara i Vršačke planine).

Prirodne lepote i biološka raznovrsnost naročito vlažnih staništa specijalnih rezervata prirode Vojvodine, daju ovim predelima velike potencijalne mogućnosti za turističko korišćenje, s obzirom na iskustva sličnih destinacija u turistički razvijenim zemljama. Međutim, ekoturizam još uvek ni izdaleka nije deo stvarnosti ovih zaštićenih oblasti Vojvodine.

Koviljsko-Petrovaradinski rit, kao jedno od zaštićenih područja, predstavlja kompleks barsko-močvarnih i šumskih ekosistema (4.840 ha), sa brojnim životnim zajednicama, funkcionalno povezanim u integralnu celinu. Nalazi se u jugoistočnoj Bačkoj, na inundacionom području srednjeg toka Dunava, na njegovoj levoj i desnoj obali, pored naselja Kovilj i Petrovaradin. Na severu se proteže do Novog Sada, a prema jugoistoku do sela Gardinovci. Temeljne vrednosti ovog prostora su očuvanost i raznovrsnost izvornih orografskih i hidrografskih oblika ritova (ade, rukavci, bare, močvare), očuvanost i bujnost izvornih biljnih zajednica ritova (šume, livade, trstici, ševari) i raznovrsnost i bogatstvo faune (172 vrste ptica i 46 vrsta riba), naročito prisustvo retkih i proređenih vrsta. Sve procene o njegovim vrednostima ukazivale su na to da on ima izuzetan ekološki značaj u funkciji očuvanja staništa različitih biljnih i životinjskih vrsta i njihovih životnih zajednica, pa je polazeći od izraženih karakteristika, specifičnih vrednosti, karaktera retkosti i međunarodnog značaja, Vlada Republike Srbije donela Uredbu o zaštiti Koviljsko-Petrovaradinskog rita kao prirodnog dobra od izuzetnog značaja i svrstala ga u prvu kategoriju zaštite kao specijalni rezervat prirode. Zbog izuzetnih prirodnih vrednosti, Koviljsko-Petrovaradinski rit je 1989. godine proglašen za međunarodno značajno stanište ptica (IBA), 2004. godine je uvršćen u spisak zaštićenih područja zavisnih od vode i značajnih za basen Dunava (ICPDR) i nalazi se na spisku potencijalnih vlažnih područja za upis na listu Ramsarske konvencije. Izuzetni prirodni potencijali, odličan turističko-geografski položaj, kao i blizina drugih atraktivnih resursa (Fruška gora, Sremski Karlovci, Novi Sad i dr.), predstavljaju dobru osnovu za njegovu turističku afirmaciju.

Ličnim opservacijama na terenu i kroz razgovore sa predstavnicima lokalnih uprava, turističkih i ekoloških organizacija, došli smo do saznanja da se površina zaštićenih oblasti može udvostručiti, pri čemu bi se ukupan broj zaštićenih prirodnih dobara relevantnih za razvoj ekoturizma trebao povećati na 35 - 40 mikrodestinacija. U Opštini Bečež, na primer, doskora nije postojao ni jedan zaštićeni objekat. Pored Stare Tise kod Bisernog ostrva, koja je stavljena pod zaštitu 2007. godine, bečejska lokalna samouprava ima planove da predloži stavljanje pod zaštitu i dela glavnog toka Tise, Mrtvu Tisu kod Medenjače, Beljansku baru (rečicu dužine 20-ak km), rečicu Čik, bečejski Veliki donji rit i Veliki bački kanal - DTD, posle njegovog ozdravljenja kroz zajednički projekat pripadajućih opština, Pokrajine i Republike.

Praksa pokazuje da je razvoj turizma na vlažnim staništima najsvrsishodniji ako se integralno planira za celo područje sliva, zbog potencijalnog uticaja na životnu sredinu na celom slivu. To nas navodi na zaključak o potrebi grupisanja ovih zaštićenih dobara i formiranja nekoliko kompleksnih regionalnih celina kao potencijalnih ekodestinacija, zajedno sa okolnim ruralnim prostorom i sadržajima koji se mogu zajednički koristiti sa drugim oblicima turizma.

U okolini zaštićenih područja nalaze se prostrane i slabo naseljene ruralne oblasti. Ovaj prostor je višestruko komplementaran zaštićenom području sa aspekta uobličavanja i održivog funkcionisanja destinacije. Ruralni prostor i ruralni potencijali pružaju uslove za obogaćivanje atraktivnih sadržaja ekoturističkog doživljaja, izgradnju ili korišćenje postojećih pogodnosti, a naročito smeštajnih i drugih infrastrukturnih objekata. Pored sprečavanja opterećivanja zaštićenih područja dodatnom izgradnjom i zaposedanja ekološki osetljivih oblasti, korišćenje ruralnih sadržaja u svrhe ekoturizma, omogućuje lakše postizanje ekonomske i socio - kulturne održivosti ovih destinacija. U blizini specijalnog rezervata prirode "Stari Begež-Carska bara", na primer, nalazi se selo Belo Blato. Ono je prilično očuvano u pogledu autentičnih ekoruralnih vrednosti. Ušoreni nizovi kuća tradicionalnog stila izgradnje "na brazdu", ulični drvoređi, crkveni zvonici, vetrenjača, đermovi, čardaci, predstavljaju iskonski vojvođanski pejzaž i potencijal za uključivanje Belog Blata u ekoturizam. Značaj za posetioce ima i fabrika za preradu trske (98).



### **Specijalni rezervat prirode "Gornje Podunavlje"**

Zaštitni znak SRP "Gornje Podunavlje" je prostrano plavno područje reke Dunav. Sa brojnim meandrima, rukavcima, mrtvajama, tonjama, močvarama, barama i adama, reka Dunav izgrađuje nesvakidašnju sliku koju upotpunjuje očuvan i bujan živi svet. Nizijske ritske šume, vlažne livade, prostrani trstici i ševari, staništa su ugroženih, retkih i zaštićenih vrsta. Apatinski i Monoštorski rit, zajedno sa ostacima vlažnih područja na Karapandži i Štrpcu, biseri su rezervata. Dunav, Bajski kanal, Baračka, Veliki bački kanal, kanal Bezdand-Prigrevica, samo su neke od akvatorija koje pružaju izvrsne mogućnosti za rekreaciju, naročito razvoj nautičkih aktivnosti i sportova na vodi.

SRP "Gornje Podunavlje" prostire se na aluvijalnoj ravni leve obale reke Dunav u dužini od 64 km i površini od 19.648 ha. Jedinstveni mozaik kopnenih i vodenih ekosistema značajan je centar biološke raznolikosti koju predstavlja 51 biljna zajednica sa preko 1000 biljnih vrsta. Deo ovog bogatstva ogleda se u prisustvu 55 vrsta riba, 11 vrsta vodozemaca, 9 vrsta gmizavaca, 230 vrsta ptica, preko 50 vrsta sisara i ogromnog broja beskičmenjaka. Nizijske ritske šume obuhvataju najveće površine u rezervatu i predstavljaju stanište brojnim životinjskim vrstama (ritski jelen, srndać, divlja svinja, lisica, kunopas, kuna, jazavac, divlja mačka, orao belorepan, crna roda i mnoštvo drugih ptica močvarica.) Rezervat je u svetu poznat kao lovište, a taj imidž trebalo bi zameniti rajem za posmatranje ptica (birdwatching) i divljači (fotosafari). Močvarna i vodena staništa su centri biološke raznovrsnosti u kojima rastu brojne reliktno, retke i ugrožene biljne vrste. Dunav sa rukavcima (Dunavcima) predstavlja jedno od najznačajnijih mrestilišta riba (šaran, štika, smuđ, som).

Rezervat ima status IBA područje, Ramsarsko područje i deo je potencijalnog Rezervata biosfere Drava – Mura.

Na obodu SRP "Gornje Podunavlje" razvijaju se živopisne kulture različitih naroda. Uočljive su po slikovitosti narodnog graditeljstva i folklora, tradicionalnom životu i manifestacijama. Osnovne ambijentalne vrednosti naselja u okolini Rezervata datiraju iz vremena Terezijanske kolonizacije. To su objekti od naboja, zabatom okrenuti prema ulici, sa dvodelnim trščanim krovom. Samo u Kupusini očuvano je na desetine ovakvih kuća koje

selu daju izgled dobro uređenog etno-parka. Istovremeno, ovo selo je samoinicijativno oformilo muzejsku zbirku u kojoj prezentuje pokućstvo tradicionalnog mađarskog domaćinstva iz prethodnih vekova.

Bački Monoštor krasi autentično kulturno nasleđe koje se ogleda u mnoštvu izvornih običaja, folkloru, jeziku, narodnoj nošnji, hrani i muzici, koji zadržavaju svoj osnovni izgled više od 200 godina, a misteriozni nestanak srednjovekovnog grada Bodroga i danas "golica maštu" svakoga ko poseti Bački Monoštor. Suživot ljudi sa prirodom upotpunjuje jedinstveni doživljaj sela - NATURE UNITES PEOPLE!

Nudi se prijatan odmor u tradicionalnom seoskom ambijentu uz monoštorske specijalitete (paprikaši, monoštorska marinirana riba, domaći sokovi, sirevi, vino i rakija) koje gosti mogu i sami da pripremaju uz asistenciju domaćina. Organizuju se jednodnevni i višednevni izleti za decu i odrasle, vikend paketi, posmatranje ptica, foto safari, vožnja fijakerima, jahanje, pešačke ture, iznajmljivanje čamaca, organizacija izleta brodom uz pratnju lokalnog vodiča. Na raspolaganju su etno kuće... vikend naselja u prirodi: Adica, Dondo, Štale, Opaljenik, Vodica... stari zanati, suveniri, zbirke ručnih radova... restorani, čarde, kafići... kulturne manifestacije: Bodrog fest, Kirbaj za dan sela, Ultimative music fest (Dan Dunava), zavitni dan, festival marijanskog pučkog pevanja i mnogi drugi, pozorišne predstave, koncerti, literarne večeri, izložbe slika i fotografija, prezentacije, tematske radionice...

Eko-rekreativni centar otvoren je 2008. godine na dan zaštite životne sredine, projektom NVO "Podunav" iz Bačkog Monoštora, uz podršku lokalne zajednice.

Adaptirano prema: Stojanović, 2005. (150) i prema: [www.sgsombor.co.yu](http://www.sgsombor.co.yu)

Poslednjih godina tu je počela izgradnja etno centra. U sklopu osnovne škole otvorena je etno kuća edukativnog karaktera, a započeta je restauracija starih tradicionalnih kuća za smeštaj posetilaca i drugih objekata koji treba da sačuvaju autentičnost ovog banatskog sela. Urađena je multimedijalna prezentacija sela po principu "šarenih tačaka". Članovi Društva mladih istraživača "Branislav Bukurov" i Naučno istraživačkog društva "Josip Pančić" iz Novog Sada, učestvovali su u avgustu 2008. godine u istraživačko-radnom kampu "Belo Blato - Carska bara". Između ostalog, utvrdili su inventar svih značajnih lokaliteta u selu po principu

"šarenih tačkica": zelene tačke predstavljaju prirodne vrednosti (gnezda roda, značajna stabla i drvoređi, lokacije za posmatranje ptica i sl.), žute tačke - kulturno-istorijske vrednosti (crkve, etno kompleksi, istorijski objekti), crvene tačke - privredne objekte (prodavnice, preduzeća, zanatske radnje, kafane i sl.) i plave tačke - objekte od javnog značaja (objekti državnih institucija, autobuska stajališta, sportski kompleksi i slično).<sup>51</sup>

Pored kompaktnih prostornih celina, ekološke elemente mogu predstavljati i "**zelene staze**" koje se posebno projektuju i fokusiraju na ekološke vrednosti. Zelene staze "Biciklom do roda", na pr., usmeravaju se, pre svega, na veliki broj gnezdećih parova belih roda, čija populacija u ovom regionu predstavlja gotovo 90% belih roda u Srbiji. Vozeći bicikl ovim stazama može se naići na gnezda belih roda gotovo u svakoj ulici u naseljima. Pored roda, na ovom području zabeleženo je i 250 drugih vrsta ptica.

Zelene staze "Biciklom do roda" predstavljaju turističku mrežu regiona u koju su povezana naselja uz reke Dunav, Tisu, Tamiš i Begej. One su deo mreže "zelenih staza" u Vojvodini "Panonski put mira" (Via Pacis Pannoniae) čiji je cilj promocija održivog - "zelenog" turizma, zaštita i unapređenje biološke raznovrsnosti. "Zelene staze" okupljaju ljude iz sela, povezuju prirodu, kulturno nasleđe i poljoprivredu, a o njima brine lokalno stanovništvo, turističke organizacije, ekološke organizacije, kulturna i druga udruženja građana.<sup>52</sup>

Zaštićenim prirodnim dobrima Vojvodine, pre svega specijalnim rezervatima prirode, kao najatraktivnijim za razvoj ekoturizma, još uvek dominira prirodni pejzaž. Očuvana prirodna prostranstva sa raznovrsnim i zanimljivim geografskim pojavama, u prvom redu hidrološkim i reljefnim, uticali su na visok stepen biološke raznovrsnosti, u šta smo se mogli uveriti na svakom zaštićenom objektu koji smo posetili. To potvrđuje da iz ugla atraktivnog potencijala, estetskih i pejzažnih vrednosti i kurioziteta, ove destinacije poseduju značajne komparativne prednosti za razvoj ekoturizma. U većini slučajeva, u njihovoj neposrednoj okolini su ruralna područja sa autohtonom agrarnom proizvodnjom i mala, živopisna sela čije je stanovništvo ponosno na sopstveno lokalno nasleđe, vidljivo kroz očuvanje tradicionalnih arhitektonskih formi, lokalne muzejske zbirke, folklorne manifestacije i sl., što ovim područjima daje visoku opštu turističku vrednost.

---

<sup>51</sup> [www.ekoforum.org.yu/index/vest.asp?vID=2740](http://www.ekoforum.org.yu/index/vest.asp?vID=2740)

<sup>52</sup> [www.zelenamreza.org/index.php/ruralni\\_razvoj/zelene\\_staze\\_biciklom\\_do\\_roda](http://www.zelenamreza.org/index.php/ruralni_razvoj/zelene_staze_biciklom_do_roda).

Turistička opremljenost i infrastruktura u većini zaštićenih objekata je prilično loša, uglavnom ne postoji, ili je samo delimično zastupljena. Smeštajno-ugostiteljski objekti koji bi negovali lokalnu tradiciju, kroz arhitekturu, domaćinsku atmosferu i ekološke standarde, gotovo da i ne postoje. Jedino hotel "Sibila" u Specijalnom rezervatu prirode "Stari Begej-Carska bara", delimično odgovara potrebama ekoturizma. Tri lovačke kuće u Specijalnom rezervatu prirode "Gornje Podunavlje", koje po kapacitetu, estetskim i funkcionalnim kriterijumima odgovaraju ponudi ekoturizma, nažalost nisu uključene u takve projekte. Ostali objekti, kao što je hotel "Obedska bara" u Obrežu, ni po izgledu, a ni po sadašnjim programima, ne odgovaraju potrebama ekoturizma.

Ostali elementi materijalne baze takođe su neadekvatni za korišćenje u ekoturizmu, ili uopšte ne postoje. Lepo uređene pešačke staze su prava retkost. Biciklističkih staza, kao prepoznatljivih sadržaja ekodestinicija, takođe nema. Nedostaju i različiti drugi objekti svojstveni ekoturizmu: nadstrešnice i letnjikovci za odmor i sklonište od nepogoda, osmatračnice ili čeke za posmatranje ptica i drugog životinjskog sveta, putokazi, informativne table, klupe, stolovi, korpe za otpatke i drugi objekti za održavanje higijene. Poseban problem, osim u retkim slučajevima, predstavlja odsustvo punktova za iznajmljivanje čamaca, bicikla, sportskih, rekreativnih i drugih rekvizita posetiocima. Na osnovu svega iznetog, može se zaključiti da ekoturizma u većini zaštićenih prirodnih oblasti Vojvodine još uvek nema, uopšte, ili je on tek u začetku u nekim sredinama.

## **10.2. Model razvoja ekoturizma u Vojvodini**

Odsustvo strategije razvoja ekoturizma u Srbiji i programa za razvoj ekoturizma Pokrajine, adekvatne ekološke i socijalne politike, zahteva oprez i postupno uključivanje ekoturizma u programe zaštite, sa naglaskom na njegovu ekološku održivost. Model razvoja ekoturizma predstavlja prvi i najvažniji korak u definisanju strategije ekoturizma.

Integralni pristup održivom upravljanju prirodnim dobrima Vojvodine i razvoju ekoturizma mora polaziti od sledećih pretpostavki:

- obaveze da se na najbolji mogući način izbalansiraju potrebe zaštite prirode i potrebe lokalne zajednice sa objektivnim mogućnostima privrednog korišćenja, kako bi se sprečili antagonizmi i nesporazumi između njih;
- rešenja inicijalnog modela finansiranja aktivnosti zaštite, uspostavljanjem ekonomskih instrumenata, odnosno finansijskih mehanizama ulaganja u zaštitu prirode i stvaranjem uslova za korišćenje zaštićenih oblasti od strane posetilaca;
- uspostavljanja međusektorskih partnerstava u svrhu razvoja ključnih resursa putem harmonizacije interesa javnih, poslovnih i nevladinih interesnih grupa na destinaciji;
- razvoja prostornih, poslovnih i regulacionih planova u saradnji sa međunarodnim stručnim udruženjima, razvojnim agencijama i drugim stejkholderima.

U cilju ostvarenja ovih zadataka, neophodno je uspostaviti veoma široku komunikaciju upravljača zaštićenih područja sa svim stejkholderima kroz više nivoa i oblika aktivnosti:

- međunarodni nivo u funkciji saradnje ministarstava i nadležnih institucija i samostalne stručne saradnje;
- republički nivo kroz saradnju sa ministarstvima, strukovnim udruženjima, fakultetima, institutima i dr.;
- nivo odnosa sa lokalnim zajednicama kroz aktivnosti na uključivanju stanovništva u programe razvoja zaštićenih prirodnih područja;
- nivo odnosa sa lokalnom samoupravom kroz obezbeđivanje podrške za zajedničke aktivnosti;
- nivo odnosa sa korisnicima zaštićenih prirodnih područja kroz usklađivanje njihovih interesa i aktivnosti, kao i načina korišćenja uz eventualno proširenje broja korisnika;
- nivo odnosa sa sredstvima javnog informisanja i medijima;
- aktivnosti na izdavačkoj delatnosti i marketingu zaštićenih prirodnih područja i
- nivo odnosa sa upravljačima drugih zaštićenih prirodnih područja, kulturnih dobara, ruralnih oblasti i turističkih mesta.

S obzirom na globalni značaj ekoturizma i održivog razvoja, međuregionalna kao i međunarodna saradnja je ovde posebno važna. Konačno, smatramo da efikasan razvoj ekoturizma u Vojvodini, odnosno pojedinih njegovih proizvoda, nije moguć bez celovitog nacionalnog projekta. Promovisanje ideja i planova razvoja ekoturizma, kao i obuka ljudi, neizbežna su potreba i permanentan zadatak onih koji kreiraju i sprovode razvoj ekoturizma.

Potrebno je u što skorije vreme ustanoviti i započeti sprovođenje smernica za uspešnu ekoserifikaciju koja bi se odnosila na smeštajne objekte, proizvode, organizatore putovanja i druge.

Suštinu svake turističke destinacije čine sledeće tri grupe elemenata:

- atrakcije i atributi koji privlače posetioce,
- usluge smeštaja i ishrane za goste i
- aktivnosti koje upražnjavaju gosti, odnosno pogodnosti za upražnjavanje tih aktivnosti.

Idealna je kombinacija postizanje fizičkog i ekonomskog balansa između ovih elemenata koji učestvuju u formiranju integralnog turističkog proizvoda.

U inicijalnom strukturisanju svake destinacije i njenom odžavanju na tržištu, uvek se postavlja pitanje: na koji se način mogu povezati i/ili usklađivati sadržaji i funkcije imajući u vidu zahteve posetilaca, kao i mogućnosti koje pruža konkretna destinacija sa stanovišta njene održivosti? Kada su u pitanju zaštićene i druge oblasti prirode, kao ekodestinacije, primarna je njihova ekološka održivost. Treba imati na umu da je najveća pretnja od turizma u zaštićenim područjima ona koja nastaje od prekomerne i neprilagođene izgradnje smeštajnih kapaciteta, sportsko-rekreativnih i zabavnih sadržaja, te saobraćajne infrastrukture.

Većina zaštićenih oblasti Vojvodine je relativno malih dimenzija, sa osetljivim ekosistemima pretežno vodenih staništa, koje teško mogu da podnesu sve sadržaje potrebne jednoj turističkoj destinaciji. Kao dokaz za ovu tezu može poslužiti Park prirode "Palić", koji se, kompleksnom turističkom izgradnjom, razvija kao kupališni, sportsko-rekreativni i velness centar, ali sa malo ekoturističkih programa i sa diskutabilnom ekološkom održivosti.

Zalažemo se za model ograničene izgradnje turističke infrastrukture u zaštićenim oblastima i korišćenje smeštajnih i drugih kapaciteta koji već postoje u okolini zaštićenih područja (salaši, smeštaj u seoskim domaćinstvima, etno-kuće, lovačke kuće, objekti sekundarnog smeštaja - "vikendice", farme, ribarske kolibe, plovila i sl., kao i objekti za rekreativne, sportske i kulturno-zabavne aktivnosti). Zbog opasnosti da projekti ekoturizma unište ekološke vrednosti, pre svega osetljive ekosisteme od kojih i sami zavise, smatramo da od tri grupe elemenata turističkog sistema, zaštićene oblasti Vojvodine, uz primarne vrednosti (atrakcije i atributi koji privlače posetioce), treba da obezbede samo funkcionalni minimum elemenata

sekundarne ponude neophodan za pristup, kretanje, razgledanje, boravak i upražnjavanje obrazovnih i rekreativnih aktivnosti u slobodnoj prirodi.

Izgradnja objekata u ekodestinacijama mora biti kontrolisana, ekološki licencirana i svedena na najneophodniju meru. Objekte smeštaja (ekokonačišta) treba graditi samo izuzetno, malih kapaciteta, a u pogledu stila, konfora i funkcija, moraju biti tradicionalni, prirodni i autentični. Glavna receptivna baza za ekoturiste, dakle, treba da bude u postojećim i izgradnji novih objekata u ruralnoj zoni koji će se istovremeno koristiti u seoskom i etno-turizmu.

Polazeći od koncepta ekoturizma, kao oblika turizma koji se odvija u malim grupama, sa poslovima malog obima, ne može se računati na masovnost usluga i "ekonomiju obima". S obzirom na mali obim aktivnosti, ekonomsku održivost treba da obezbeđuje viši nivo cena i ukupne potrošnje po jednom korisniku, što je kod nas nerealno očekivati u skorijoj budućnosti (nepovoljna dva osnovna faktora razvoja - životni standard domicilnog stanovništva i ograničene inostrane investicije). Sa druge strane, izuzetne prirodne vrednosti zaštićenih oblasti Vojvodine, ne znače istovremeno i njihovu visoku turističku vrednost (individualna atraktivnost - Jelouston, Plitvice, Galapagos..., kao ni retkost ili ekskluzivnost u okruženju - Kopački rit, Delta Dunava, vodena staništa i pustare Mađarske...). Nepostojanje ekskluzivnosti onemogućuje ostvarivanje visoke "prirodne rente" kroz ulaznice, naknade za korišćenje pogodnosti i sl. Opšti tržišni uslovi i položaj u Jugoistočnoj Evropi, relativno nerazvijena infrastruktura i nezadovoljavajuća ukupna turistička ponuda Vojvodine i Srbije, nizak opšti nivo promocije turizma i sl., ne pružaju mogućnosti za tržišnu valorizaciju ekoturističkih proizvoda po cenama koje bi garantovale njihovu ekonomsku održivost, od individualne rentabilnosti investicija u neki objekat, do pokrivanja društvenih troškova održivosti, koji uključuju i finansijska sredstva za zaštitu.

To znači da planiranje i razvoj turističke infrastrukture, njeno kasnije korišćenje, a takođe i programi marketinga, uključujući i formiranje asortimana turističkih proizvoda, moraju biti usmeravani prema modelu polivalentnog korišćenja kapaciteta. Samo u izuzetnim slučajevima ekoturizam može da funkcioniše kao potpuno samostalna organizaciona celina (segment tržišta u čistoj formi<sup>53</sup>), a u većini slučajeva treba da se prožima sa srodnim oblicima, koji se u određenom smislu označavaju i kao njegove forme, kao što je seoski, etno, turizam

---

<sup>53</sup> Ekoturizam, kao tržišni segment (niša), koji označava samo jednu konkretniju kategoriju održivog turizma, odnosno oblik turizma koji je pogodan da se realizuje u prostorima pod režimom zaštite ili neizmenjenim prirodnim područjima koja nisu, a mogu biti pod formalnim režimom zaštite.

specijalnih interesa i različiti oblici hibridnog turizma, na pr. ACE - avantura, kultura i ekoturizam, koji se marketinški promovise kao aktivni turizam. Korišćenje infrastrukture drugih oblika turizma uz postupno razvijanje sopstvenih kapaciteta i proizvoda (uobličavanje, promocija, plasman), omogućilo bi ekonomsku održivost ekoturističkih programa u početnoj fazi razvoja. Saopštene pre 20-ak godina, sledeće konstatacije Dragice Tomka, i danas deluju veoma aktuelno: "Neophodno je utvrditi programe razvoja turizma i opredeliti se za one oblike turizma koji valorizuju komparativne prednosti parka i temeljni fenomen. Neophodno je objedinjavati komplementarne turističke programe više parkova u cilju povećanja konkurentnosti na tržištu i veće atraktivnosti ponude (151)."

Usitnjenost i disperzija zaštićenih područja na prostoru Vojvodine otežava formiranje samostalnih ekodestinacija sa uslovima za održivi razvoj ekoturizma. Stoga se model razvoja mora zasnivati na stvaranju širih regionalnih destinacija koje bi obuhvatale jedno ili više zaštićenih područja i uključivale okolna ruralna, pa čak i neka urbana područja, sa naglaskom na obrazovne, rekreativne, kulturne i druge sadržaje kompatibilne za formiranje destinačijskog lanca vrednosti, odnosno turističkog proizvoda. Tako se, na pr., turistička destinacija "Gornje Podunavlje", koja uključuje specijalni prirodni rezervat, prostire na površini od 152.800 ha, dok rezervat obuhvata 19.648 ha šuma, livada, bara i močvara, uključujući reku Dunav i njene meandre, što čini nepunih 13% ukupne površine destinacije.

U takvim celinama, zaštićena prirodna dobra predstavljala bi skup atrakcija, a osnovne aktivnosti treba da budu njihovo posmatranje i razgledanje (posmatranje ptica i divljači - fotosafari, šetnja i uživanje u neobičnim prizorima i lepotama, različita istraživanja i proučavanja).

Prilog 13

### **Birdwatching turizam**

Birdwatching (posmatranje ptica) je aktivan hobi koji podrazumeva boravak u prirodi, takmičarski duh i visoku fizičku i mentalnu aktivnost, a njegovu osnovu čini dobro poznavanje ptica i njihovo prepoznavanje izoštranim čulima. U Evropi više od 2 miliona turista godišnje putuje u potrazi za pticama. Birdwatching spada u specijalna interesovanja koje Strategija turizma Republike Srbije preporučuje za razvoj u budućnosti. Turisti koji



dolaze u potragu za pticama čine to tokom cele godine, a njihovi zahtevi uključuju objekte za smeštaj manjeg kapaciteta (porodični hoteli, seoska domaćinstva, ekokonačišta ili objekti u lovištima), autentičnu hranu i piće i lokalne vodiče.

Teritorija Vojvodine je izrazito bogata staništima i vrstama ptica, od kojih su mnoge retke i ugrožene, a samim tim i privlačne za ovu ciljnu grupu. U bliskom okruženju (Mađarska, Bugarska, Rumunija) birdwatching se uveliko razvija i sve više učestvuje u stvaranju deviznog turističkog prihoda. Osim ekonomske strane, značaj se ogleda i kroz pružanje alternative neodrživom gazdovanju prirodom (lov, ribolov, seča šuma), odnosno kroz podsticaj održivog razvoja. S obzirom da su svi prirodni preduslovi u Vovodini ispunjeni, kao i da već postoji zainteresovanost stranih gostiju, neophodno je sprovesti niz aktivnosti za razvoj ovog segmenta ekoturizma. Nedostaje turistička infrastruktura: osmatračnice, uređene i obeležene staze kroz rezervate, informativne mape i propagandni materijal, vizitorski centri i vodičke službe. Takođe, nedostaje i edukacija upravljača i zaposlenih u zaštićenim prirodnim objektima, kao i obuka većeg broja vodiča koji poznaju strane jezike. Potreban je viši nivo kvaliteta usluga, promotivne aktivnosti, na primer, u nekom od poznatih stručnih i popularnih časopisa o pticama, animiranje specijalizovanih turoperatora iz ove oblasti, kao i savremena internet prezentacija. Birdwatching ne zahteva velika finansijska ulaganja i može doneti značajnu materijalnu dobit, kako upravljačima ovih dobara, tako i lokalnoj zajednici.

Adaptirano prema: [www.visitvojvodina.com](http://www.visitvojvodina.com)

Drugi sadržaji za upražnjavanje različitih aktivnosti u korišćenju slobodnog vremena, zasnovani na savlađivanju raznih veština i posebnim interesovanjima: pešačenje, vožnja bicikla, vožnja čamcem ili brodićem, vožnja džipom, vozicom, fijakerom i sl., jahanje konja, veslanje, takmičenje u orijentaciji, preživljavanje u prirodi, sportske aktivnosti, letnji ekokampovi i sl., mogu imati osnovu u prirodnim resursima zaštićene oblasti, ali još češće se odvijati u ruralnom okruženju, naročito ako je za njihovo sprovođenje neophodna izgradnja obimnije infrsastrukture ili uzurpacija veće površine zemljišta. Objekti za smeštaj i kupovinu, osim u simboličnom obimu, treba da budu locirani izvan zaštićenog prirodnog dobra: 1) zbog opasnosti od urbanizacije i degradiranja zaštićene oblasti i 2) zbog postojanja komplementarnih objekata koji su već u upotrebi ili mogu biti adaptirani. Infrastruktura i objekti ruralne sredine gotovo u celosti odgovaraju potrebama ekoturizma, a nalaze se u samoj blizini zaštićenih oblasti.

Rezervat "Gornje Podunavlje" predstavlja deo prekogranične poplavne doline središnjeg toka Dunava, koja se proteže na granici Hrvatske, Mađarske i Srbije i koja obuhvata još dva zaštićena područja: Park prirode "Kopački rit" u Hrvatskoj i Nacionalni park "Dunav-Drava" u Mađarskoj. Jačanjem prekogranične saradnje, izgradnjom kapaciteta svih zainteresovanih učesnika i usklađivanjem planova upravljanja u tri susedna zaštićena prirodna dobra, moguće je formirati jedinstvenu prekograničnu turističku destinaciju. Naročito dobru saradnju moguće je ostvariti u oblasti marketinga, formiranjem efikasne marketing alijanse (strateška alijansa za kooperativne marketing ciljeve), koja bi angažovala ključne stejkholdere iz sva tri područja.

Drugi primer mogla bi da bude regionalna destinacija "Potisje" koja bi obuhvatala dolinu reke Tise, kao ekološki koridor koji povezuje veći broj ekološki osetljivih oblasti i zaštićena područja - specijalne rezervate prirode: "Pašnjaci velike droplje", "Slano kopovo" i "Stari Begej-Carska bara", kao i parkove prirode: "Stara Tisa kod Bisernog ostrva", "Jegrička" i "Kamaraš", kao i niz područja koja se pripremaju za stavljanje pod zaštitu, kao što je sama reka Tisa, atraktivne mrtvaje i ritovi, kao što je bečejski Veliki donji rit i dr. I ova destinacija bi uključivala ruralne i neke sadržaje urbanih centara, ali bi imala preovlađujuću eko-ruralnu strukturu. Destinacija "Potisje" se takođe može razvijati kao deo šire prekogranične regije, doline reke Tise, koja se proteže na županije "Čongrad" i "Bekeš" u Mađarskoj.

Turističke destinacije u Vojvodini tek treba da se uobličie, očekujući da će ekološki faktori, zajedno sa ruralnim i kulturnim, ostvarivati značajan uticaj na njihovo formiranje. Prema koncentraciji ovih elemenata, mogu se izdvojiti još i sledeće potencijalne destinacije: "Srednje Podunavlje" ("Karadorđevo", "Bagremara", "Tikvara" i "Koviljsko-Petrovaradinski rit") sa Fruškom gorom, "Posavina" ("Bosutske šume", "Zasavica" i "Obedska bara" sa rečnim koridorom i okolnim ruralnim područjem), "Severna Bačka" ("Palić", "Ludaško jezero", "Subotička pešćara", "Zobnatica" i "Panonija") i "Južni Banat" ("Deliblatska pešćara", "Vršačke planine", "Ponjavica" i "Kraljevac"). Destinacija "Južni Banat" ima takođe prekogranični kontekst jer se nastavlja u Rumuniji na Nacionalni park "Klisura Nere - Beușnica" i Park prirode "Đerdap", dok se na desnoj obali Dunava nastavlja na opštine Veliko Gradište i Golubac, sa zaštićenim prirodnim dobrom - Nacionalni park "Đerdap. Ova destinacija se zajednički promoviše kao mikroregija Dunav-Nera-Karaš. U daljem razvoju,

logično je povezivanje Gornjeg, Srednjeg i Donjeg Podunavlja i uobličavanje jedne šire destinacije "Podunavlje".<sup>54</sup>

Vojvodinu, dakle, karakteriše ekološka mreža manjih staništa (centralna jezgra), te je sa stanovišta očuvanja biološke raznovrsnosti neophodno njihovo povezivanje prirodnim koridorima koji uključuju još i prelazna područja i područja obnove. Sa stanovišta ekološke održivosti budućih ekodestinacija Vojvodine, najlogičnije je njihovo povezivanje i stvaranje sistema mikrodestinacija duž prirodnih koridora Dunava, Tise i Save. Teško je i zamisliti takvu kompozitnu destinaciju sastavljenu od većeg broja centralnih zona povezanih isključivo uskim koridorima, kao što su rečni tok, šumski ili stepski pojas, ponekad toliko uskim da jedva omogućuje komunikaciju i migraciju vrsta među postojećim centralnim zonama. Stoga je u Vojvodini gotovo nemoguće formirati pravu destinaciju regionalnog tipa, koja bi bila sastavljena isključivo od zaštićenih prirodnih oblasti - ekodestinacija.

Pošto se u okruženju rezervata i parkova prirode nalaze mala i živopisna sela, sa osobenim lokalnim kulturama, to predstavlja idealnu mogućnost za uključivanje lokalnog stanovništva u sve tokove održivog razvoja turizma na njihovom području, u cilju stvaranja dobri članovima lokalne zajednice, što je jedan od osnovnih principa ekoturizma. Vojvodina bi bez odlaganja morala da u ekoturistički proizvod uključi etničko bogatstvo lokalnih zajednica: najveći stepen multikulturalnosti na tlu Evrope, sa živopisnim kulturama različitih naroda, od graditeljstva, folkloru, tradicionalnih običaja, manifestacija, svetkovina, umetničkog stvaralaštva, različitih vrsta i načina proizvodnje u poljoprivredi, korišćenja prirodnih proizvoda, odevanja, starih zanata i izrade raznih rukotvorina.

Stoga, osnovni model razvoja ekoturističkog proizvoda Vojvodine treba da bude u efikasnom lancu vrednosti koji uključuje sadržaje ekološkog i ruralnog karaktera, **ekoruralni proizvod**, a održivi model destinacije ekoturizma treba da bude **ekoruralna destinacija**. Dakle, treba razvijati koncept programiranog i unapređenog ekoturizma, uključivanjem elemenata i sadržaja tradicionalnog seoskog i etnoturizma, u proizvode koji će biti konkurentniji na tržištu. Pored toga, prvorazredni značaj za uspešan razvoj ekoturizma u Vojvodini, kao i uopšte, predstavlja obim i način investiranja. Prihvatljiv model obezbeđenja dodatnih investicija u ekoturizam, pored finansiranja programa zaštite i očuvanja biološke

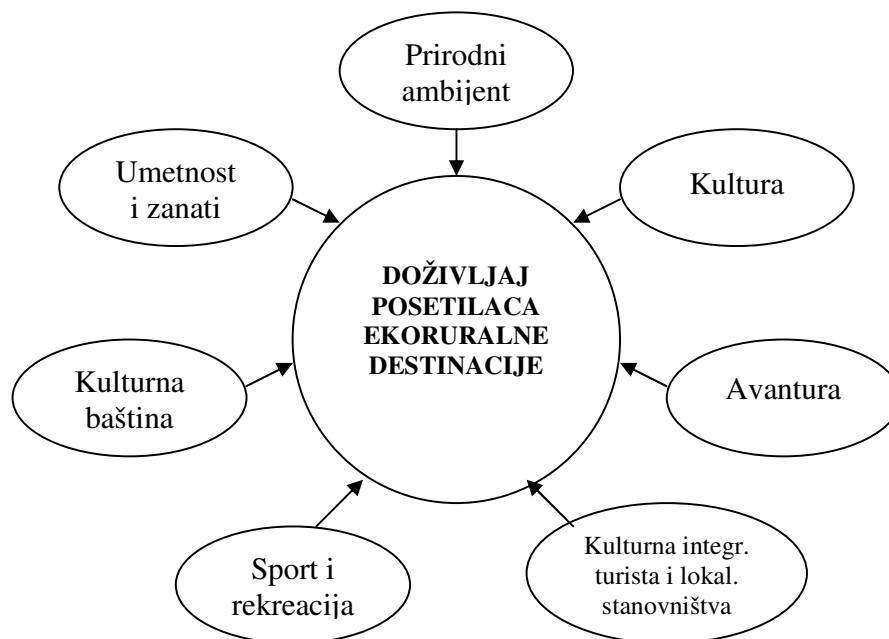
---

<sup>54</sup> To za početak može biti saradnja u cilju formiranja komplementarnih proizvoda i njihove promocije ili stvaranje marketing alijanse za realizaciju jedinstvene marketing strategije.

raznovernosti, preko Sekretarijata za zaštitu životne sredine i održivi razvoj i međunarodnih razvojnih agencija, predstavlja njegovo povezivanje sa programima razvoja poljoprivrede i sela, odnosno eko-ruralnog razvoja. Ministarstvo poljoprivrede, preko programa ruralnog razvoja, najviše može da pomogne na revitalizaciji starih objekata i izgradnji materijalne baze ruralnih zajednica koja treba da bude komplementarna sa ekoturizmom.<sup>55</sup>

Prema shvatanjima u Evropskoj uniji, ruralni razvoj je širi pojam od poljoprivrede. To je multisektorski, integrisani pristup i obuhvata socijalne, ekološke, ekonomske, političke, institucionalne i kulturološke aspekte razvoja. Analogno tome, ruralni turizam je skupni naziv za različite oblike turizma koji se javljaju izvan područja gradova i izvan područja na kojima se razvio masovni turizam. Iako se tradicionalna seoska domaćinstva smatraju paradigmom ruralnog turizma, u ruralnom prostoru nailazimo i na kulturni, gastronomski, lovni, ribolovni, sportsko-rekreativni, zdravstveni, ekoturizam i sl.

**Slika 5: Model ekoruralnog proizvoda**



<sup>55</sup> Pokrajinski sekretarijat za poljoprivredu, šumarstvo i vodoprivredu je 2007. godine raspisao konkurs, a 2008. godine dodelio bespovratna sredstva za podsticanje bavljenja seoskim turizmom (Program 3). (Su)finansirani su, do 70% predračunske vrednosti, investicioni programi za obnovu tradicionalnog seoskog domaćinstva u funkciji turizma, obnovu salaša, izgradnju, dogradnju i adaptaciju objekata koji služe u svrhe turizma. Pravo učešća na konkursu su imala privredna društva, registrovana poljoprivredna gazdinstva i udruženja građana iz oblasti poljoprivrede i turizma. (<http://www.psp.vojvodina.sr.gov.yu>) Međunarodne agencije, uključujući Evropsku Uniju i Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP), takođe mogu pomoći u razvoju seoskog turizma kroz različite programe podrške, finansijske i tehničke, koje ove agencije nude vladama i regionalnim organima vlasti.

Tako shvaćeno, ekoturizam bi bio samo jedan tržišni segment u sistemu ruralnog turizma. U užem smislu, ruralni turizam se može posmatrati kao oblik ekoturizma koji promoviše doživljaj ruralnog načina života, uz poštovanje principa održivog ekoturizma. Ekoruralne destinacije Vojvodine, koje su kombinacija prirodnih i izmenjenih ekosistema sa preovlađujućom autohtonom agrarnom proizvodnjom, imaju veliki rekreativni i estetski turistički potencijal. Ruralni ambijent, zaštićena prirodna dobra i tradicionalne i kulturne vrednosti, predstavljaju značajne elemente za stvaranje konkurentne ekoturističke ponude.

Neki od sadržaja ruralnog područja kojima se mogu obogatiti programi poseta zaštićenim oblastima su:

- upoznavanje sa tradicijom i običajima lokalnog stanovništva, naročito na područjima gde su multikulturalnost i multietničnost visoko zastupljene i čine bogatstvo lokalne zajednice koje daje prostor za kreiranje različitih aktivnosti i programa;
- gastronomija, odnosno proizvodnja lokalnih specijaliteta, kao i pripremanje "zdrave hrane" ili organska poljoprivreda<sup>56</sup>;
- upoznavanje sa folklorom, naročito igrama i muzičkim stvaralaštvom lokalnih etničkih zajednica i u skladu sa tim, organizacija brojnih kulturnih manifestacija;
- upoznavanje sa starim zanatima, proizvodima i alatima;
- smotre narodne radinosti, koje mogu delovati veoma egzotično u multietničkim sredinama, kao što su proizvodi tkanja, štrikanja, vezenja, narodne nošnje, različite zanatske obrade predmeta i sl.;
- etnografske, privredno-folklorne, zabavne i druge manifestacije.

Uz model ekoruralnog turizma moguće je razvijati i **model "ruralne stanice za ekološka putovanja"**. Pri tome, najpre treba da se pristupi izgradnji i rekonstrukciji infra i suprastrukture, revitalizaciji i obnovi salaša, napuštenih kuća, drugih ekonomskih objekata, lovačkih kuća, etno-kuća, čardi i drugih smeštajnih, ugostiteljskih, sportsko-rekreativnih i drugih kapaciteta.

Smatramo da je značajno uz programe ekoturizma vezivati proizvode posebnih interesa koji se mogu upražnjavati gotovo tokom cele godine, što bi se povoljno odražavalo na ekološke

---

<sup>56</sup> Značajan oslonac ruralnog turizma nalazi se u organskoj poljoprivredi koja predstavlja proizvodnju bez primene agrohemijske (mineralnih đubriva, pesticida, hormona i sl.). Intenzivno se razvija naročito u okolini Obedske bare.

aspekte (vremenska i prostorna distribucija posetilaca) i ekonomsku održivost ekodestinacije (bolje korišćenje kapaciteta i produženje sezone).

Bogatstvo, očuvanost i atraktivnost prirodnih resursa, prisustvo tradicionalnih poljoprivrednih domaćinstava, te sve veći interes međunarodnog tržišta za doživljajima ekoturizma, ukazuju na veliki potencijal za razvoj ovog vida turizma u Vojvodini. Razvojni model i konkurentna strategija razvoja ekoturizma, s obzirom na njegovu nedovoljnu trenutnu strukturisanost i organizaciju, treba da uključi sledeće korake:

- kreiranje i izbor vizije razvoja ovog proizvoda u skladu sa savremenim svetskim trendovima, najboljim svetskim praksama i modelima razvoja i interne regulacije standarda,
- izbor lokacija za planiranje i razvoj nekoliko "ekoloških stanica", kao brendova sa najvišim standardima ekoturističkog proizvoda,
- oslonac na strategiju niskih troškova, kroz međusektorska partnerstva i formiranje efikasnog lanca vrednosti, polazeći od lokalne zajednice i lokalnih dobavljača,
- izbor ključnih turističkih područja ekoruralnog turizma za sprovođenje projekta - razvoj ekoturizma na bazi kombinacije poseta zaštićenim i visokovrednim oblastima prirode sa doživljajem ruralnog načina života.

Ekoturistički proizvod Vojvodine treba da predstavlja suštinski zaokruženu celinu primarnih elemenata (prirodni, kulturno-istorijski, etnografski...) i sekundarnih delova turističke ponude namenjenih određenoj kategoriji turista odgovornih prema zaštiti prirode, obrazovnoj interakciji i poštovanju lokalnih kulturnih i drugih autentičnosti. Ekoturistički proizvod mogu oblikovati:

- lokalne turističke organizacije (LTO), koje ga na turističkom tržištu samo promovišu kao suštinski zaokruženu celinu ili mogu obavljati i njegovu prodaju,
- nevladine organizacije (NVO) za svoje članstvo i pristalice negovanja vrednosti koje zagovaraju te organizacije (ekološke, kulturne i dr.),
- receptivne turističke agencije, ili turoperatora preko lokalnog činioca (DMO, DMK, upravljači zaštićenim dobrom i sl.),
- ekoturisti kada sami sebi organizuju prevoz, smeštaj, izabrani oblik rekreacije, zabave, avanture i sl., najčešće putem Interneta.

Da bi se turistički proizvod smatrao objedinjenim ili integrisanim, mora se ostvariti međuzavisnost i prožimanje (partnerstvo) manje ili više brojnih učesnika, pre svega iz oblasti poslovnog sektora, ali i javnih i civilnih struktura na ekodestinaciji. Ključni partneri u organizaciji ekoturizma su mikro, mala i (eventualno) srednja preduzeća, kojima vlade i lokalne samouprave treba da pruže finansijsku i drugu razvojnu podršku. Lokalni prirodni i ljudski resursi i proizvodi moraju biti podloga tog razvoja, kako radi stvaranja i očuvanja slike autentičnosti, tako i radi što veće koristi koja treba da ostane u ekoturističkim destinacijama.

S obzirom da se osnovni upravljački model srpskog turizma u celini, u okviru čega i ekoturizma, bazira na jakoj koordinativnoj ulozi države (privatizacija, otvaranje novih velikih investicija, integralno planiranje i dr.<sup>57</sup>), sasvim je izvesno da bi **Razvojna agencija za turizam** imala najznačajnu ulogu u iniciranju razvojnih programa ekoturizma. Organizacija za upravljanje destinacijom bi imala izvršnu ulogu kojom bi se obezbeđivala realizacija razvojnih programa kao i upravljanje marketinškim aktivnostima vezanim za turističku destinaciju.

Treba konstatovati da kod nas postoji dobra zakonska osnova za formiranje pravih lokalnih destinacijskih menadžment organizacija (DMO), proširenjem delatnosti LTO-a i uspostavljanjem javno-privatnih partnerstava. Zakonom je istaknuta potreba koordinacije javnih, privatnih i drugih stejkholdera u turističkom procesu, čime su međusektorska partnerstva dobila status nezaobilaznog činioca ukupne snage, podizanja konkurentnosti, rasta, pozicioniranja i dugoročno održivog razvoja turističkih destinacija.

Vodeće turističke destinacije kreiraju različite privatne i javno-privatne kompanije, sa učešćem i nevladinih organizacija, radi upravljanja implementacijom i sprovođenjem planova razvoja turizma. U razvijenim turističkim zemljama, turizam se gotovo i ne odvija bez destinacijskih menadžment kompanija (DMK). Međutim, formiranje ovih kompanija u Srbiji, kao što je nekad bilo i u tim zemljama, treba da usledi nakon uspostavljanja i komercijalizacije ključnih turističkih proizvoda. U sadašnjoj fazi, Srbiji je potrebno tek po nekoliko takvih organizacija za najvažnije klastere. U suštini, destinacijske menadžment organizacije (DMO) i kompanije (DMK) blisko saraduju na destinaciji u smislu partnerstava.

---

<sup>57</sup> Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Strategijski master plan, Strategijski marketing plan, Program razvoja turističkih proizvoda, Program razvoja turizma, Program promotivnih aktivnosti. (Zakon o turizmu, "Sl. glasnik RS" br. 36/09, član 5-12).

### **Magelan Corporation - Ka destinacijskoj menadžment kompaniji**

Magelan Corporation je vodeća receptivna turistička agencija za putovanja po Vojvodini i Srbiji. Magelan je uveo online rezervisanje hotela u Srbiji, razvijajući softver i turistički portal [Visit Serbia](#).

Magelan nudi različita putovanja: od jednodnevnih do višednevnih izleta i boravaka, ture specijalnih interesovanja, incentive putovanja za kolektive, organizaciju seminara i kongresa u Srbiji. Obavljaju i prevoz sopstvenim vozilima.

Iz ponude Magelana izdvajamo: Programi hidrogliserom, Novi Sad i Sremski Karlovci, Fruškogorska vinska tura, Manastiri Fruške gore, Sombor i Gornje Podunavlje, Dvorci Vojvodine, Gurmanske ture po Vojvodini, Vojvođanski salaši.

Magelan je društveno odgovorna kompanija. U sklopu svojih aktivnosti osnovali su nevladinu organizaciju za razvoj turizma "Visit Vojvodina". Jedan od projekata ove organizacije je razvoj birdwatching (posmatranje ptica) turizma u Srbiji. Pored toga, u okviru svojih programa i aktivnosti, Magelan brine o zaštiti prirode i edukaciji ljudi o potrebi očuvanja čiste sredine. Takođe sami organizuju ili su sponzori aktivnostima u cilju zaštite životne sredine.

Adaptirano prema: [www.magelan.rs](http://www.magelan.rs)

Za Vojvodinu bi bilo neophodno postojanje nekoliko DMK u Novom Sadu i još po neke za područja Severne i Zapadne Bačke, Banata i Srema. Ulogu DMK u izvesnoj meri mogu obavljati receptivne turističke agencije, kao što su "Magelan Corporation", "Panacomp" i "Fantast tourist" u Novom Sadu. Potrebno ih je finansijski podržati kroz zajednička ulaganja u formi međusektorskih partnerstava, uz učeće i NVO-a, u cilju proširenja aktivnosti, kadrovske jačanja i uspostavljanja tešnje saradnje sa TOV i DMO, odnosno turističkim organizacijama opština, uz adekvatna ulaganja i raspodelu dobiti na akcionarskim osnovama. Specifičnost poslovanja u ekoturizmu uopšte čini postojanje velikog broja malih i srednjih preduzeća, često i vrlo malih porodičnih poslova. Suštinsko pitanje predstavlja njihovo

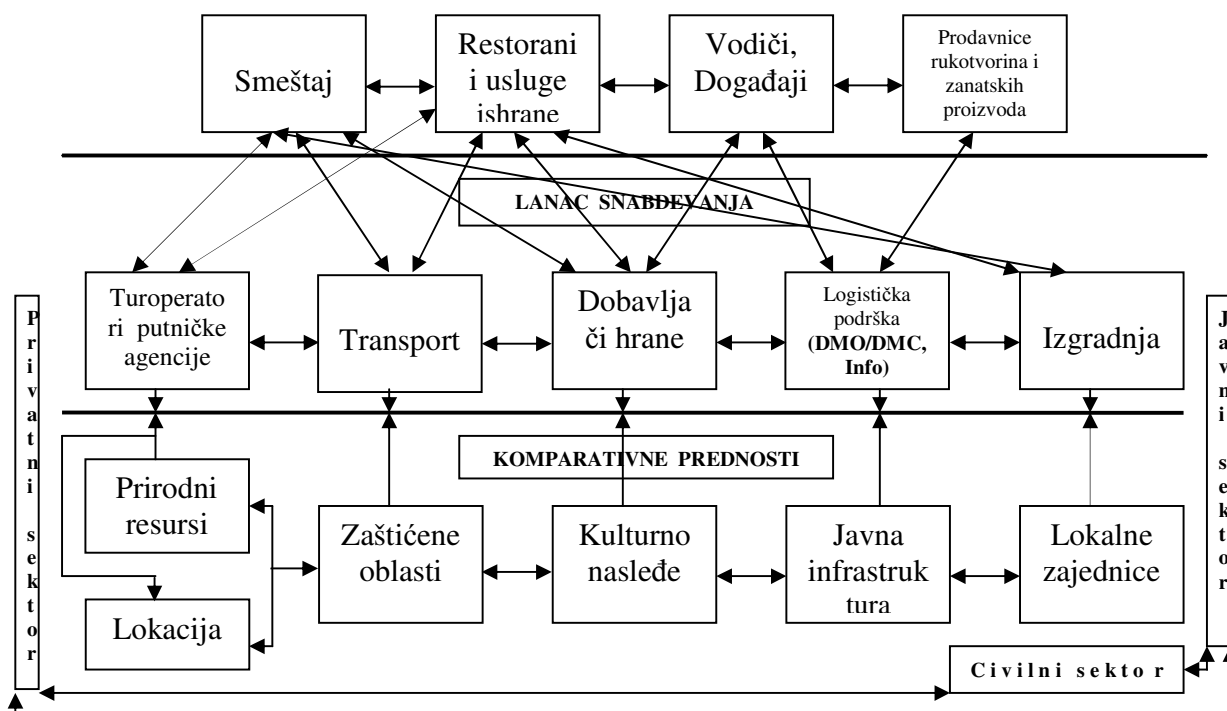


efikasno organizovanje u konkurentne klustere. Kako bi turistički proizvod bio konkurentan, svi akteri na destinaciji moraju raditi zajedno, identifikujući elemente koji obrazuju destinaciju, počev od rasuđivanja turista koji treba da posete destinaciju, usluga koje im stoje na raspolaganju, do aktivnosti koje mogu upražnjavati. Literatura iz oblasti menadžmenta, koja je razradila mnoštvo teorija o učesnicima, uključujući teoriju stejkholdera, teoriju organizacije, teoriju strateških alijansi i umrežavanja, stoji na holističkom stanovištu "celina je veća od zbira njenih delova". Kako se turizam razvija, tako je njegov uticaj na prirodno i društveno okruženje destinacije u velikoj meri uslovljen stejkholderima koji vode proces razvoja, implementacije i upravljanja. Svaka ekodestinacija ima sličnu grupu stejkholdera koja vodi ili "gura" razvoj turizma, definišući nivo potreba svih stejkholdera. Ovi pokretači razvoja kreću se od turističkih operatera do NVO, lokalnih/nacionalnih vlada i lokalnih zajednica. Neuspeh u angažovanju svih ključnih stejkholdera na destinaciji, najopštiji je uzrok nesklada i u krajnjem, neuspeha turizma na destinaciji. Efikasan put, mada ne uvek i najlakši, kako bi se obezbedilo da se potrebe svih stejkholdera zadovoljavaju na način da štite prirodno i društveno okruženje, unapređujući ekonomsku održivost, jeste uključivanje svih stejkholdera u proces planiranja.

Kako bi buduće ekodestinicije Vojvodine bile konkurentne, svi prisutni stejkholderi treba da se organizuju u formu **efikasnog konkurentskog klastera**. Građenje međusektorskih partnerstava i konkurentskih klastera jača destinaciju i omogućuje joj da bude konkurentna na širem planu.

**Slika 11: Konkurentski ekoturistički klaster**





U ovoj fazi (ne)razvijenosti destinacija u Vojvodini, celovit model stajholderskog upravljanja ekoturizmom na destinaciji treba da obuhvata:

- totalnu uključenost stajholdera,
- obezbeđenje ili podsticanje obrazovanja ili obaveštenosti zajednice,
- jačanje zakonskog i regulativnog okvira,
- podsticajne mere za formiranje i razvoj klastera ekoturizma,
- podsticanje razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva,
- širenje kapaciteta destinacijskog menadžmenta pomoću stalnog uključivanja zajednice,
- izvršenje diverzifikacije proizvoda,
- implementaciju programa ekološkog menadžmenta i sertifikacije na nivou destinacije,
- razvoj sistema indikatora i monitoring sistema.

Koncept konkurentskog klastera ekodestinacija Vojvodine je strateški set aktivnosti i usluga koji treba da dovede do organizovanja ekoturističkog lanca snabdevanja. Srce takvih klastera su komparativne prednosti koje predstavljaju zaštićena područja i druge oblasti bogate prirodnim atrakcijama, biološkom raznovrsnošću, kulturnim i etnološkim vrednostima. S

obzirom na karakteristike resursne osnove (usitnjenost i disperznost zaštićenih oblasti, uslovi za formiranje širih regionalnih ekodestinacija, mogućnost uključivanja ruralnih i drugih elemenata), turistički klasteri u Vojvodini mogu se osnivati na teritorijalnom principu i na principu bazne aktivnosti - ekoturizam (funkcionalni pristup).

U postojećim uslovima, ulogu katalizatora, odnosno "klaster lidera" treba da obavljaju turističke organizacije jedinica lokalne samouprave (LTO), kao i regionalne agencije za razvoj, koje su obično angažovane oko malih i srednjih preduzeća. Ustvari, potreban je lider iz javnog, ili javno-privatnog domena, dovoljno fleksibilan da formira široku strategiju koja će obuhvatiti sve nosioce ponude i druge zainteresovane subjekte, računajući i NVO, naučne institucije, međunarodne razvojne agencije, medije i dr. U budućnosti to će biti destinacijske menadžment organizacije i kompanije (DMO i DMK).

Veoma je značajno identifikovati i razvijati tržišne segmente i proizvode ekoturizma gde bi Vojvodina, odnosno njene destinacije mogle biti uspešne. U procesu razvoja klastera, suštinsko je definisati segmente, a onda obezbediti pružanje usluga koje će rezultirati visokim nivoom zadovoljstva posetilaca. Konkurentski klaster ekoturizma u zaštićenim oblastima Vojvodine treba da poveže tržišta tražnje sa proizvodnim lancem snabdevanja. Tržišni segmenti ekoturističkog proizvoda Vojvodine mogu biti dostižni kroz marketing strategije, korišćenjem katalitičkih događaja, specijalizovanih turoperatora i destinacijske promocije.

**Slika 6: Tržišni segmenti ekoturizma Vojvodine**



Poslovi i aktivnosti menadžmenta turističkih destinacija Vojvodine i Srbije u celini su širi i složeniji. Poseban problem kod nas predstavlja finansiranje klastera zbog nerazvijene

infrastrukture, tehničke zaostalosti i niskog nivoa ljudskih resursa. U ovoj fazi, od izuzetnog značaja je uloga javnog sektora na promociji investicija u turističke klastere i privlačenju stranog kapitala iz programa razvojnih finansijskih institucija. Stoga se smatra opravdanim osnivanje nacionalne Razvojne agencije za turizam, ili regionalne agencije - **Savet za regionalni razvoj turizma**. Ona bi okupljala sve učesnike koji posredno i neposredno deluju u turizmu. Agencija bi radila na organizovanju i planiranju svih elemenata turističke ponude i koordinaciji njenih nosilaca preko zajedničkog sistema menadžmenta. Takođe bi radila na pripremi i implementaciji razvojnih projekata iz turizma i njemu komplementarnih proizvodnih i uslužnih delatnosti. Isto tako, bila bi inicijator i nosilac okupljanja potencijalnih investitora oko najboljih turističkih programa. Njena uloga u iniciranju i uspostavljanju međusektorskih partnerstava za realizaciju projekata u ekoturizmu, gotovo je nezamenjiva. Najbolje je da to bude poludržavna javna agencija sa umreženom strukturom stejkholdera iz javnog, poslovnog i civilnog sektora. Stoga prioritetan zadatak, sa aspekta razvoja ekoturističkog proizvoda Srbije i Vojvodine, predstavlja osnivanje Razvojne agencije za turizam i uspostavljanje saradnje sa Agencijom za životnu sredinu, te dobijanje mandata za planiranje i akviziciju investicija za razvoj projekata. U njenom odsustvu, ove poslove treba da obavlja Agenciji za životnu sredinu.

Za primenu klusterskog pristupa ekoturizmu zaštićenih područja od suštinskog je značaja uspostavljanje stabilnih izvora prihoda i drugih finansijskih mehanizama za podršku unapređenju ekomenadžmenta i sistema zaštite. Osnovu ekonomske održivosti čine efikasni mehanizmi stvaranja prihoda za zaštitu, pokriće troškova i stvaranje dobiti za sve subjekte koji učestvuju u programu ekoturizma, kao i za lokalnu zajednicu<sup>58</sup>. Predlažemo primenu sledećih načina obezbeđivanja prihoda u zaštićenim prirodnim oblastima, odnosno ekodestinacijama Vojvodine: naknade za posete zaštićenom dobru (ulaznice), takse za korišćenje pogodnosti (parking, kamping i sl.), naknade za korišćenje sportsko-rekreativnih objekata i rekvizita (iznajmljivanje čamaca, bicikla i dr.), dozvole i odobrenja, autorska prava, licence, prihodi od prodaje suvenira i druge robe, usluge lokalnih vodiča, koncesione isplate,

---

<sup>58</sup> Lokalno stanovništvo na određen način nadzire prirodne resurse, ali i ostvaruje od njih ekonomske dobiti. Može se reći da pomoć lokalnoj zajednici predstavlja svojevrsnu kompenzaciju za uskraćene koristi od prirodnog resursa njegovim stavljanjem pod određeni režim zaštite (ispaša, obrada zemlje, ogrev, građevinski materijal, sirovine - trska, košaračka vrba, sakupljanje plodova, lov, ribolov i sl.). Danas se sve više uviđa da edukacija lokalnog stanovništva predstavlja ključni faktor razvoja interesa za ograničeno i mudro korišćenje zaštićenih prirodnih celina.

razne takse (sobe za smeštaj, prevozna sredstva i sl.), zakupnine za nepokretnosti i opremu, stimulisanje donacija kroz poreska oslobađanja i dr. Treba istaći mogućnosti koje u novije vreme pruža konkurisanje atraktivnim programima za bespovratna sredstva međunarodnih razvojnih i donatorskih agencija, nevladinih organizacija i sl., kroz programe donacija za zaštitu bioraznovrsnosti i menadžment zaštićenih oblasti, "zelene poslove", programe donacija za razvoj lokalnih zadruga, malih preduzeća i sl. Predlaže se korišćenje i donatorskih fondova EU uz prethodno proučavanje preporuka Foruma politike razvoja ekoturizma u vezi finansiranja razvojnih projekata putem donatorskog fonda iz oblasti ekoturističkog poslovanja.

Lokalne samouprave, nevladine i druge neprofitne organizacije mogu konkurisati za sredstva za finansiranje svojih ekoturističkih projekata kod inostranih i domaćih fondova. Kada se govori o inostranim fondovima, najatraktivniji su Programi prekogranične saradnje koji se finansiraju iz Instrumenta predpristupne pomoći - IPA (Instrument for Pre-Accession Assistance). Subjektima iz Vojvodine stoje na raspolaganju tri Programa prekogranične saradnje: sa Mađarskom, Rumunijom i Hrvatskom, kao i jedan Program transnacionalne saradnje Jugoistočne Evrope.

Projekti finansiranja od strane EU moraju biti sufinansirani iz domaćih izvora. Iskustva pokazuju da sredstva EU mogu da imaju pozitivan uticaj samo ako se dodaju, a ne kao zamena za domaće finansije. Pri postavljanju prioriteta razvoja neizostavno je učešće lokalnih i regionalnih vlada. Princip angažovanja lokalnog partnerstva doprinosi stvaranju vizije dugoročnog i održivog razvoja. Ovakav pristup "odozdo na gore" (bottom up") zahteva i izgradnju novih odnosa između regionalnih i lokalnih vlasti, a pre svega predpostavlja da razvoj mora biti iniciran ciljevima, karakteristikama i iskustvima lokalne zajednice. Stoga je identifikacija ključnih stejkholdera i njihovo efikasno partnerstvo u fazi formulisanja razvojnih programa iz oblasti ekoturizma, osnovni faktor njihovog uspešnog razvoja. Kada je reč o domaćim fondovima, na raspolaganju su: Nacionalni investicioni fond, Fond za kapitalna ulaganja AP Vojvodine, Fond za razvoj AP Vojvodine, Garancijski fond AP Vojvodine, Fond za razvoj poljoprivrede AP Vojvodine i Fond za razvoj neprofitnog sektora AP Vojvodine.

Kada su u pitanju zaštićene oblasti prirode ili kulturna baština, nema jedinstvenog pristupa upravljanju njihovim razvojem i održavanjem. U brojnim primerima iz prakse, uspešne

destinacije ovog tipa zahvalnost svom razvoju duguju činjenici da su za svaku od njih uspostavljeni institucionalni oblici upravljanja. Osnovni zadaci bili bi utvrđivanje mape stejkholdera i uspostavljanje partnerstava. Institucija bi dakle planirala, organizovala i kontrolisala aktivnosti uspostavljanja lanca vrednosti, kreiranja marketinga, sistema turističkih iskustava (ekoturističkih proizvoda) i uspostavljanja međusektorskih partnerstava. Ovakav pristup može biti prihvatljiv i poslovnom sektoru jer okupljanje oko zajedničkog programa podrazumeva jasne ciljeve, podelu poslova i lakše umrežavanje.

Svetska praksa pokazuje da se zemljište i poslovna imovina na zaštićenim prirodnim i kulturnim dobrima uglavnom daje pod koncesiju, ili se njeno korišćenje odvija specifičnim modelima partnerstva između lokalnih zajednica i privatnih investitora (joint ventures i sl.). Javna preduzeća i drugi upravljači, osim poslova zaštite i upravljanja posetama javnim zaštićenim dobrima, često obavljaju manje usluge (vodiči, lokalni prevoz, izložbe, informativni punktovi, eventualno i malo ugostiteljstvo i sl.), dok se smeštaj, ishrana, prevoz u dolasku i povratku i sl. organizuje od strane drugih poslovnih subjekata. Ovakav model predlažemo i za zaštićena dobra Vojvodine zbog jasnije podele nadležnosti, izbegavanja mogućeg sukoba interesa i jačanja kapaciteta: razvijanja kapaciteta zaštite, upravljanja i kontrole od strane javnog sektora; jačanja poslovne vitalnosti i finansijske sposobnosti privatnog sektora za stvaranje ekonomskih koristi; stručne pomoći i nepristrasne pozicije nevladinih organizacija.

## **11. Polazne osnove za izradu strategije ekoturizma Srbije**

S obzirom da utvrđivanje nacionalnih ciljeva razvoja ekoturizma predstavlja ključnu i nezamenjivu ulogu centralne vlasti, a imajući u vidu sadržaj nacionalnih planova, programa ili strategija ekoturizma nekih zemalja, predlažemo sledeće polazne osnove za izradu nacionalnog plana (strategije) ekoturizma Srbije:

- Formirati međuministarsko telo sastavljeno od stručnjaka ministarstava nadležnih za turizam, zaštitu životne sredine, kulturu i poljoprivredu, agencija zaduženih za ruralni razvoj, prirodne resurse ili autoriteta iz nacionalnih parkova. Formirati tim eksperata koji će raditi na polju upravljanja prirodnim i kulturnim resursima, ekoturizma i ruralnog razvoja;
- Identifikovati sve interesne grupe, koje obuhvataju i one koje bi mogle imati štetne posledice, uključujući stejkholdere iz cele zemlje ili regiona, računajući i lokalne zajednice, obezbediti njihovo učešće primenom prikladnih mera i instrumenata, garantovati razmatranja interesa pojedinih stejkholdera, utvrditi program i metode rada, kao i strategiju odnosa sa javnošću i medijima;
- Utvrditi ciljeve programa, kao što je izdvajanje ekoturističkih zona, potencijalnih ekodestinacija, intenziviranje ruralnog ekonomskog i socijalnog razvoja i utvrđivanje prioriteta, sagledavanje regionalnih nejednakosti sa predlogom regionalnih klastera i uslova za funkcionalne klastere, uvećanje budžeta menadžmenta zaštićenih područja

i bolje upravljanje posetiocima u zaštićenim oblastima. Razvijati smernice za ostvarenje ciljeva i budžetskih mehanizama da ih finansiraju. Gde je neophodno, uspostaviti nova zakonska rešenja ili popraviti postojeća;

- Razraditi finansijske mehanizme za izgradnju ekološki primerenih smeštajnih objekata, koji obezbeđuju podsticaje za zaštitu okoline i obuku domaćeg stanovništva;
- Sačiniti program razvoja saobraćajnih sistema u funkciji ekoturizma, uz naglašavanje malog ekološkog uticaja, male potrošnje energije, pogotovo iz obnovljivih izvora, kao i bezbednosti posetilaca;
- Razvijati naučnu i stručnu bazu o najboljim praksama ekoturizma kroz univerzitetske istraživačke programe na temu etičnosti u isporuci turističkih proizvoda, sertifikacije, plana upravljanja posetiocima, razvoj marketing plana tržišnog segmenta ekoturizma i programe informisanja za posetioce;
- Razraditi dugoročni program obuke zajednice u cilju jačanja njenog učešća u razvoju ekoturizma;
- Uspostavljanje merila biološkog, socijalnog i ekonomskog nosećeg kapaciteta, vodeći prewashodno računa o kvalitetu doživljaja posetilaca, a zatim i zadovoljstvu lokalne zajednice razvojem turizma i ustanovljenje trajnog monitoringa ekoturističkih uticaja;
- Uspostavljanje jedinstvenog i celovitog sistema kontrole kvaliteta u ekoturističkom lancu vrednosti;
- Razvijati kapacitet planske upotrebe zemljišta u lokalnim upravama, korišćenje tehnika zoniranja i regulacije.

Značajno je istaći da učešće svih stejkholdera mora biti obezbeđeno u fazi planiranja razvojnog programa ekoturizma, kako bi se svestrano sagledale razne opcije, ali i zbog stvaranja poverenja i obezbeđenja konsenzusa za naredne faze procesa: sprovođenje, praćenje i vrednovanje, kao i izradu razvojnih opredelenja i mera konkretnih master planova. Izrada nacionalnog programa, dakle, predstavlja samo prvi korak u razvojnom procesu. Imajući u vidu širok spektar tema vezanih za planiranje razvoja ekoturizma, treba obezbediti uslove za njegovu implementaciju i sprovođenje, uz kontinuiranu dogradnju, vodeći računa o najboljim dostignućima svetske prakse.

Participacija se nameće kao ključno pitanje i kriterijum uspešnosti razvoja ekoturizma. Istraživači ističu da je dobra strategija odnosa sa javnošću i medijima od izuzetnog značaja za



participaciju. Mere koje se mogu preduzeti su javne prezentacije, najave i rasprave na TV ili radio stanicama, leci, članci u novinama itd. Vlada treba da obezbedi uključivanje i partnerstvo svih stejkholdera primenom prikladnih instrumenata kao što su ankete, intervjui, javna izlaganja, radionice i sl. Sa druge strane, vlada mora, u cilju sticanja dugoročne zainteresovanosti i poverenja, da garantuje razmatranje interesa pojedinih stejkholdera, primenom različitih instrumenata kao što su okrugli stolovi, radni skupovi, radionice itd.

Turistička organizacija Srbije i Vojvodine, kao i lokalne turističke organizacije treba da imaju ključnu ulogu u pokretanju razvoja i afirmaciji ekoturističkih proizvoda, kao i početnu edukaciju lokalnog stanovništva. Inicijalni nosilac turističkog menadžmenta u Vojvodini danas su turističke organizacije jedinica lokalne samouprave - LTO, koje su formirane u 31-oj opštini. Koordinacija turističkih stejkholdera predstavlja ključnu aktivnost LTO-a za poboljšanje konkurentnosti, rast i održivi razvoj destinacija.

Konkretno partnerstvo uspostavljeno oko određenog proizvoda podrazumeva da se u okviru organizacije za upravljanje formira konkurentski klub, koji bi pored stejkholdera iz javnog sektora (međuresorno telo), obuhvatao: putničke agencije, lokalne destinacijske menadžment organizacije (DMO), organizacije koje nude smeštaj, ishranu, lokalne proizvođače zanatskih i poljoprivrednih proizvoda, konzervatorske NVO i dr.

## LITERATURA

1. Association for Tourism and Leisure Education (ATLAS),(2004): "Networking and Partnerships in Destination Development and Management", Proceedings of the ATLAS Annual Conference, Naples, Italy.
2. Bakić, O.(2005): "Marketing menadžment turističke destinacije", Čigoja, Beograd.
3. Centar za odgovorni i održivi razvoj turizma,(2001): "Odgovorni i održivi razvoj", Beograd, ([www.cenort.org.yu](http://www.cenort.org.yu)): "Deklaracija o životnoj sredini i razvoju" - Konferencija o životnoj sredini i razvoju (Zemaljski samit), Rio de Žaneiro, 1992; "Turizam i održivi razvoj" - Odluka VII sednice Komisije UN za održivi razvoj, 1999; "Rezolucija Generalne skupštine UN 53/200 od 15.12.1998. god. o priglašenju 2002. međunarodnom godinom ekoturizma.
4. Center for Environmental Studies,(2002): "Ecotourism as a Way to Protect Nature", Aarhus, Denmark.

5. **Epler Wood, M. (2002). Ecotourism: Principles, Practices & Policies for Sustainability. UNEP, TIES.**
6. European Commission,(2002): "Regional Clusters in Europe", Observatory of European SMEs, No. 3, Brussels.
7. **Fennell, D. (2003). Ecotourism: An Introduction (2nd ed.). London: Routledge.**
8. Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd,(2005): "Strategija turizma Republike Srbije 2005-2015. godine", Beograd.
9. **Milenković, S. (2006). Međusobni odnosi turizma i životne sredine. Kragujevac.**
10. Popesku, J. i dr. (2008): "Menadžment turističke destinacije", Beograd.
11. Porter, M.E.(1990): "The Competitive Advantage of Nations", The Free Press, New York.
12. Schiller, B.(2005): "Business - NGO Partnerships", Ethical Corporation Magazine, ([www.ethicalcorp.com](http://www.ethicalcorp.com)).
13. Smartkolektiv,(2007): "Studija o mogućnostima za međusektorska partnerstva u Srbiji", Beograd.
14. Stojanović, V.(2007): "Održivi razvoj turizma i životne sredine", Novi Sad.
15. Tennyson, R.(2003): "Priručnik za partnerstva", International Business Leaders Forum, ([www.smartkolektiv.org](http://www.smartkolektiv.org)).
16. The Nature Conservancy,(2004): "Ecotourism Development - A Manual for Conservation Planners and Managers", Arlington, Virginia, USA.
17. Tisdell, C.(1995): "Investment in Ecotourism: Assessing its Economics", Tourism Economics 1(4). - Prema: Stojanović, V.(2007): "Održivi turizam i životna sredina", Novi Sad.
18. UNWTO,(2006): "Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu", Turistički pregled br 5, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd.
19. Weaver, D. (2006). Sustainable Tourism: Theory and Practice. London: Butterworth – Heinemann.
20. WTOBC, CTC, UNWTO,(2003): "Cooperation and Partnership in Tourism: a Global Perspective", WTO publication, Madrid.
21. Dobre, R. i dr.(2004): "Menadžment turističke destinacije", Viša škola za turistički menadžment, Šibenik.
22. Alhroot, A.H.(2007): "Marketing of a Destination", The University of Huddersfield, UK.

23. UNWTO,(2009): "World Tourism Barometer", Madrid.
24. UNWTO,(2004): "Long - term Prospects: Tourism 2020 Vision", World Tourism, Madrid.
25. World Travel and Tourism Council: "Annual Report 2003", London.
26. World Travel and Tourism Council - WTTC,(2008): "Progress and Priorities 2008/9", London.
27. Dobre, R. i dr.(2005): "Osnove turizma", Viša škola za turistički menadžment, Šibenik.
28. Kotler, Ph.(2001): "A Framework for Marketing Management", Prentice Hall, New Jersey.
29. Gunn, C.(1994): "Tourism Planning: Basics Concepts Cases", Taylor and Francis, Washington.
30. Leiper, N.(1990): "Tourism Systems", Palmerston North, Massey University, New Zealand.
31. Mill, R.C., Morrison, A.M.(2002): "Tourism: An Overview of the Tourism System", Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa, USA.
32. Poon, A.(1993): "Tourism, Technology and Competitive Strategies", CAB International, Wallingford, UK.
33. Dragičević, M., Marković, S.(1988): "Konceptija dugoročnog razvoja omladinskog turizma u Hrvatskoj". - Prema: Kušen, E.(2002): "Turizam i prostor - Klasifikacija turističkih atrakcija", Institut za turizam, Zagreb.
34. Jovičić, D.(2000): "Turizam i životna sredina - Koncept održivog turizma", Zadužbina Andrejević, Beograd.
35. Buhalis, D., Carlos, C.(2006): "Tourism Business Frontiers: Consumers, Products and Industry (Tourism Future)", Butterworth - Heinemann, Amsterdam - Boston.
36. Vukonić, B.(2002): "Rethinking of Educations and Training for Tourism", Graduate School for Economics & Business, Zagreb.
37. Ioannides, D.(2002): "Tourism Development in Mediterranean Islands: Opportunities and Constraints. Island Tourism and Sustainable Development: Caribbean, Pacific and Mediterranean Experiences", Praeger, London.
38. Benavides, D.D.(2002): "Worldwide Tourism as an Engine for Sustainable Development", UNCDAD, Hanover.

39. Morgan, M.(1991): "Dressing up to Survive: Marketing Majorca Anew", *Tourism management* 12(1).
40. Bardolet, E.(2001): "The Path Towards Sustainability in the Balearic Islands". *Mediterranean Islands and Sustainable Tourism Development: Practices, Management and Policies*, ed. Ioannides, D., Apostolopoulos, Y. and Sonmez, S. Continuum: London and New York.
41. Ioannides, D., Holcomb, B.(2001): "Raising the Stakes. Implication of Upmarket Tourism Policies in Cyprus and Malta", *Mediterranean Islands and Sustainable Tourism Development: Practices, Management and Policies*", ed. Ioannides, D., Apostolopoulos, Y. and Sonmez, S. Continuum: London and New York.
42. Pavlič, I.(2004): "Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi", "Naše more", Vol.51 No.(5-6)/2004.
43. UNDP i Vlada Republike Crne Gore,(2004): "Strateški okvir za razvoj održivog turizma u sjevernom i centralnom dijelu Crne Gore: Putokaz za razvoj divlje ljepote", Beograd.
44. Dasmann, R. et al.(1973): "Ecological Principles for Economic Development". - Prema: Richie, B., Crouch, G.(2003): "The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective", CABI Publication, Oxon, UK.
45. World Commission on Environment and Development (WCED),(1987): "Our Common Future", Oxford, UK.
46. UNWTO,(1994): "Sustainable Tourism Development, Guide for Local Planners", Madrid.
47. Vlada SRJ, Ministarstvo za životnu sredinu,(1992): "Naponi UN za bolju životnu sredinu", Beograd.
48. Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka Hrvatske, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit i Ekonomski institut Zagreb,(2007): "Vodič za izradu strateških razvojnih programa na lokalnoj razini", Zagreb, Frankfurt/ Main.
49. Ministarstvo zdravlja i zaštite životne okoline Srbije, Uprava za zaštitu životne okoline,(2001): "Nacionalni prikaz - Opređenje Srbije ka održivom razvoju", Beograd.
50. Ostojić, N., Lješević, M.(2006): "Strategija održivog razvoja turizma Opštine Gornji Milanovac", Evropski centar za mir i razvoj, Beograd.
51. Capra, F.(1991): "Bausteine für ein neues Weltbild". - Prema: Müller, R.: "Održivi razvoj", UNESCO obrazovni server D@dalos.

52. Sachs, W.(2002): "Der globale Konflikt um Gerechtigkeit und Ökologie. Nach uns die Zukunft", Brandes & Aspel, Frankfurt am Main.
53. WTO, WTTC, EC, (1995): "Agenda za turističku privredu - U susret ekološki održivom razvoju", ([www.cenort.org/prilozi/agenda.pdf](http://www.cenort.org/prilozi/agenda.pdf)).
54. Manente, M., Minghetti, V.(2008): "Organizacija i učesnici u upravljanju destinacijom", Menadžment turističke destinacije, redaktor Popesku, J., Beograd.
55. Genov, G.(2008): "Proces upravljanja turističkim destinacijama na lokalnom nivou", Menadžment turističke destinacije, redaktor Popesku, J., Beograd.
56. McKercher, B.(2003): "Sustainable Tourism Development - Guiding Principles for Planning and Management", School of Hotel and Tourism Management, Hong Kong.
- 57. Mowforth, M., Munt, J. (2003). Tourism and Sustainability - Development and New Tourism in the Third World. London: Routledge.**
58. Sitikarn, B.(2007): "Public Participation: Is it Means of Achieving Sustainable Tourism", Mae Fah Luang University, Thailand.
59. Bird, T.E., Cardenas, A.D.(2005): "Stakeholder Understanding of Sustainable Tourism Development", The University of North Carolina at Greensboro.
60. UNEP - UNWTO,(2006): "Making Tourism More Sustainability - A Guide for Policy Makers", UNEP - Paris, UNWTO - Madrid, (<http://www.unep.fr/tourism/library>).
61. UNWTO,(2002): "Tourism Carrying Capacity", Report on the Senior-Level Expert Group Meeting held in Paris, June 1990, WTO - Madrid.
62. Mason, P., Mowfort,M.(1995): "Codes of Conduct in Tourism", Department of Geographical Sciences, Plymouth University, UK.
63. Commission of the European Communities,(2003): "Basic Orientation for the Sustainability of European Tourism", Brussels.
64. Commission of the European Communities,(2006): "Communication from the Commission Renewed EU Tourism Policy: Towards a Stronger Partnership for European Tourism", Brussels.
65. Hosting D.O.O.(2007): "Sokobanja - Masterplan turističke destinacije", Vlada RS, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd.

66. European Travel Commission - ETC, European Travel and Tourism Action Group - ETAG,(2006): "Megatrends of Tourism in Europe to the Year 2005, and Beyond", Brussels.
67. European Commission,(2006): "Innovation in Tourism - How to Create a Tourism Learning Area", The Handbook, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg.
68. Rhodri, T.(2007): "Fostering SME and Entrepreneurship Development in the Tourism Sector in Bulgaria - An active review", OECD LEED, Trento Centre.
69. Sillence, G.(2008): "Knowledge Networking in the Tourism Sector since the World Summit on Sustainable Development - Strategies for Success: Sustainable Tourism - The European Union Process", Second International Conference on Responsible Tourism, Kerala, India.
70. Commission Communication COM,(2007): "21 final Agenda for a Sustainable and Competitive European Tourism", Brussels.
71. Denoni-Begović, N.(2007): "EU strateško povezivanje", Manager - internacionalni studentski poslovni list br 65/12, 10/2007, Ekonomski fakultet Zagreb.
72. "Strategija privrednog razvoja Srbije do 2010",(2002), Vlada RS, Ministarstvo za nauku, tehnologiju i razvoj, Beograd.
73. **Mader, R.: "Planeta.com", Global Journal of Practical Ecotourism (1994-2009), (<http://www.planeta.com/ecotravel/tour/definitions.html>)**
74. **Chi Chen, J.I. (2008). Ecotourism Experience in Chinese Visitors. University of Queensland, Cauthe, Conference.**
75. Hughes, M., Morrison - Saunders, A.(2003): "Visitor Attitudes Toward a Modified Natural Attraction", Society and Natural Resources 16.
76. **Weaver, D.B. (2001). The encyclopedia of ecotourism. Queensland, Milton, Australia: John Wiley & Sons.**
77. The (International) Ecotourism Society - TIES,(1990): "Ecotourism, Definitions and Principles", ([www.ecotourism.org](http://www.ecotourism.org)).
78. Honey, M.(1999): "Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise", D.C, Island press, Washington.

79. **Ceballos-Lascurain, H. (1996). *Tourism, Ecotourism and Protected Areas*. Gland, Switzerland: IUCN.**
80. **Sitikarn, B. et al. (2008). *Potentiality of Community Based Tourism in the Northern Economic Corridor of the Greater Mekong Subregion: A Case of Chiang Khong District in Thailand and Luang Namtha District in Lao PDR*. Chiangmai, Thailand: Mae Fah Luang University.**
81. **Drumm, A., Moore, A. (2005). *Introduction to Ecotourism Planning, Volume I: Publication for Capacity Building*. Arlington, USA: The Nature Conservancy.**
82. **"Responsible Travel Handbook - Beyond Ecotourism", Responsible Travel Forum and Educational Travel Conference, 2006, Bennington, ([www.TransicionsAbroad.com](http://www.TransicionsAbroad.com)).**
83. **Weaver, D. (2008). *Mass and Urban Ecotourism: New Manifestations of an Old Concept*. Centre for Tourism Research and Development - "tr", ([www.trrworld.org](http://www.trrworld.org)).**
84. **McKercher, B., Du Cros, H.(2002): "Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management", Haworth Press, Binghamton and New York.**
85. **"Strategija razvoja kulturnog turizma: Od turizma i kulture do kulturnog turizma", (2003), Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo turizma, Zagreb.**
86. **Reisinger, Y.(1994): "Tourist - Host Contact as a Part of Cultural Tourism", World Leisure and Recreation 36 (summer).**
87. **Clarke, A.(2008): "Tourism Cultures and Heritages: Developing Partnerships for a Sustainable Future". A paper presented to the Assembly of European Regions Culture, Education and International Corporation Committee Seminar on Cultural Tourism, Ustron (Silesia), Poland.**
88. **Horjan, G.(2006): "Upravljanje interesnim skupinama - Nacionalni program seminara edukacije za kulturni turizam", HTZ, Ured za kulturni turizam, Otočac, Hrvatska.**
89. **Tomka, D.(2004): "How to Overcome the Lack of the Network of Cultural Destinations on the Tourism Map of Serbia", Proceeding of the ATLAS Annual Conference 2004: Networking and Partnerships in Destination Development and Management, Naples, Italy.**



90. Đukić-Dojčinović, V.(2002): "Imamo resurse, a da li imamo kulturni turizam?", Savetovanje: "Kultura i turizam - Intersektorsko povezivanje i multidisciplinarno povezivanje", Sokobanja.
91. "Indian Travel Guide", Travel Info India, ([www.travinfoindia.com/rural\\_india\\_travel.html](http://www.travinfoindia.com/rural_india_travel.html)).
92. European Federation of Farm and Village Tourism - EUROGITES, The 1st European Rural Tourism Congress, 3-5. October 2003, Jaen, Andalucia, Spain.
93. Ratz, T., Puczko, L.(1998): "Rural Tourism and Sustainable Development in Hungary", International Conference, Auchincruive, Ayr, Scotland, UK.
94. Swarbrooke, J.(1996): "Towards the Development of Sustainable Rural Tourism in Central and Eastern Europe: Educating for Quality", ATLAS, Tilburg.
95. Lobo, R.E,(2000): "Helpful Agricultural Tourism Definitions", University of California Small farm Center, Cooperative Extension, ([www.sfc.ucdavis.edu](http://www.sfc.ucdavis.edu)).
96. Active - Tourism.Org: "Definition of Active - Tourism, Concept and Idea", Guadalajara, Jalisco, Mexico, (<http://www.active-tourism.com/Questions1ActTour.html>).
97. University of Aarhus,(2002): "Ecotourism as a Way to Protect Nature, Ecotourism in Galapagos Islands", Case Studies, Center for Environmental Studies, Aarhus, Denmark.
98. Grupa autora,(2008): "Zaštićena prirodna dobra i ekoturizam Vojvodine", Monografija, PMF - Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo - Novi Sad, Pokrajinski sekretarijat za zaštitu životne sredine i održivi razvoj IV AP Vojvodina, Zavod za zaštitu prirode - RJ Novi Sad, Novi Sad.
99. Mehta, H. et al.(2002): "International Ecolodge Guidelines", Washington, DC: TIES.
- 100. Stanford, D. (2006). Responsible Tourism, Responsible Tourists: What makes a responsible tourist in New Zealand? Wellington: Victoria University.**
- 101. Swarbrooke, J., Horner, S. (1999). Consumer Behavior in Tourism. Oxford: Butterworth – Heinemann.**
- 102. Center on Ecotourism and Sustainable Development (CESD) and The International Ecotourism Society (TIES), (2005). Consumer Demand and Operator Support for Socially and Environmentally Responsible Tourism. CESD/TIES Working Paper No 104, Washington.**

103. **Honey, M. (2006). Role of Communications in Sustainable Tourism. Evaluation of E-Conference, Session III: Communications for Corporate Social Responsibility (CSR). Washington: US State Dept.**
104. Weaver, D.B.(2001): "Ecotourism", John Wiley & Sons, Queensland, Milton, Australia.
105. Rešetar, M.(1996): "Turističke agencije", Informator, Zagreb.
106. Perko - Šeparović, I.(2002): "Novi javni menadžment - britanski model", Politička misao, god 39/4, Fakultet političkih nauka, Zagreb.
107. Petrov, K., Vujošević, M.(2008): "Koncept javnog interesa i javnog dobra u urbanističkom i prostornom planiranju", Sociologija i prostor br 46, Institut za društvena istraživanja, Zagreb.
108. **Cruz, R.G. (2003). Towards Sustainable Tourism Development in the Philippines and Other Asean Countries: An Examination of Programs and Practices of National Tourism Organizations. Asian Institute of Tourism, University of the Diliman, Philippines.**
109. Ramos, L.M.J., Oliveira, S.F.(2008): "Educacao Ambiental para o Ecoturismo nas Unidades de Conservacao: um nexo ontologico", Federal University of Goias, Brazil.
110. Turniški, M.(2007): "Nevladine organizacije i lokalna vlast", STINA news agency, Split.
111. Mišković, D.(2007): "Thames Festival London - ili kako naučiti suživot s vlastotom rijekom", Civilnodruštvo.hr br. 15, Zagreb.
112. "Deklaracija Svetskog samita o ekoturizmu", (2002), Quebec City, Canada.  
(<http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/quebec-declaration.pdf>)
113. Lane, B.(2008): "Visitor Management, Changing Visitor Behaviour and Social Marketing", Summit in Balestrand - Sustainable Destination Norway.
114. Mason, P.(1997): "Tourism Codes of Conduct in the Arctic and Sub-Arctic Region", Department of Management Systems, Massey University, Palmerston North, New Zealand.
115. Brito, C.(2008): "Relationship Marketing: From Its Origins to the Current Streams of Research", Faculty of the Economics, University of Porto.
116. Martinović, P.(2003): "Turistički proizvod Crne Gore i strateški pravci njegovog razvoja", Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Ljubljani.

117. Gummesson, E.(2008): "Total Relationship Marketing" 3th edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
118. Hansen, A.(2008): "The Ecotourism Industry and the Sustainable Tourism Eco - Certification Program (STEP)", University of California, San Diego.
119. Rein, M. et al.(2005): "Working Together - A Critical Analysis of Cross - Sector Partnerships in Southern Africa", University of Cambridge Programme for Industry, Cambridge, UK.
120. OECD,(2008): "Evaluating the Effectiveness and Efficiency of Partnerships Involving Governments from OECD Member Countries", Environment Policy Committee, OECD, Paris.
121. Građanske inicijative,(2005): "NVO sektor u Srbiji",  
([http://www.scribd.com/doc/7032469/NVO\\_Sektor\\_u\\_Srbiji](http://www.scribd.com/doc/7032469/NVO_Sektor_u_Srbiji)).
122. Štoković, I.(2004): "Benčmarking u turizmu", Ekonomski pregled, 55 (1-2), Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb.
123. Wilde, S., Cox, C.(2008): "Linking Destination Competitiveness and Destination Development: Exploratory Findings from a Mature Australian Tourism Destination", Southern Cross University.
124. Crouch, G.I.(2007): "Modelling Destination Competitiveness: A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes", CRC for Sustainable Tourism, Queensland, Australia.
125. Kaličanin, Đ.(2005): "Menadžment zasnovan na vrednosti: Teorijska osnova, akcionarski zahtev i koncept", Ekonomski anali br 165, Ekonomski fakultet, Beograd.
126. Unković, S., Zečević, B.(2007): "Ekonomika turizma", CID, Ekonomski fakultet, Beograd.
127. Bakić, O.(1988): "Strategijsko planiranje turističkog proizvoda", Naučna knjiga, Beograd.
128. Milivojević, Z.(2006): "Civilno društvo Srbije, CIVICUS indeks civilnog društva - Izveštaj za Srbiju", Istraživački i analitički centar ARGUMENT i Centar za razvoj neprofitnog sektora, Beograd.
129. UNWTO,(1993): "Sustainable Tourism Development - Guide for Local Planners", WTO publication, Madrid.

130. Scott, N., Baggio, R., Cooper, C.(2008): "Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice", Channel View Publication, Clevedon, UK.
131. Mason, P.(2008): "Tourism Impact, Planning and Management", Butterworth - Heinemann, Oxford.
132. "Povelja iz Kairnsa o partnerstvu u ekoturizmu",(2002), Međunarodna konferencija o ekoturizmu, Kairns, Kvinslend, Australija.
133. Business Partners for Development - BPD,(2002): "Tri - sector Partnership Result and Recommendations: Putting Partnering to Work", ([www.bpdweb.org](http://www.bpdweb.org)).
134. Kotler, Ph., Keller, K.L.(2006): "Marketing menadžment", 12. izdanje (prevod), Data status, Beograd.
135. OECD,(1999): "Boosting Innovation: The Cluster Approach", OECD Proceedings, Paris.
136. Porter, M.(1998): "Clusters and the Economics of Competition", Harvard Business Review, Vol. 76, n. 6.
137. Lazzeretti, L., Capone, F.(2004): "Networking in Tourist Local Systems", ATLAS, Annual Conference 2004, Naples, Italy.
138. Ashley, C., Jones, B.(2001): "Joint Ventures Between Communities and Tourism Investors: Experience in Southern Africa", International Journal of Tourism Research, ([http://www.propoortourism.org.uk/ashley\\_jones.pdf](http://www.propoortourism.org.uk/ashley_jones.pdf)).
139. Nordin, S.(2003): "Tourism Clustering & Innovation - Paths to Economic Growth & Development", ETOUR, Ostersund, Sweden.
140. Hall, D.R., Kirkpatrick, I., Mitchell, M.(2005): "Rural Tourism and Sustainable Business", Channel View Publications, Clevedon, UK.
141. Cunha, S.K., Cunha, J.C.(2005): "Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development", ANPAD, Universidade Federal do Parana Caritiba, PR, Brazil.
142. Richie, J.R.B. et al.(2005): "Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations", World Tourism Education and Research Centre, University of Calgary, Canada.
143. Carter, R., Fabricius, M.(2007): "Destination Management - an Overview", UNWTO Conference: Creating Competitive Advantage for your Destination, Budapest.

144. Howkins, D.E.(2002): "Protected Areas Ecotourism Competitive Cluster Approach to Biodiversity Conservation and Ecotourism Growth in Bulgaria", Forum on Ecotourism: Mountains and Protected Areas - Partners in Prosperity, Sofia, Bulgaria.
145. Drumm, A. et al.(2004): "Ecotourism Development, Volume II: The Business of Ecotourism Development and Management", The Nature Conservancy, Worldwide Office, Arlington, USA.
146. McDougall, K.,Vines, E.(2003): "Models for Cooperation among Stakeholders", UNESCO, Bangkok, Thailand.
147. Časopis "Ecologica" br 16, juni 2008, Zagreb.
148. UNESCO: "Cultural Heritage Management and Tourism ",  
(<http://www.nwhf.no/files/File/projectreport.pdf>).
149. UNWTO,(1999): "Opšti etički kodeks u turizmu", Santjago, Čile.
150. Stojanović, V. (2005): "Održivi razvoj u specijalnim rezervatima prirode Vojvodine", PMF - Geografija, Novi Sad.
151. Tomka-Ahmetović,D.(1989):"Turistička valorizacija regionalnih parkova prirode Vojvodine" (doktorska disertacija), PMF-Institut za geografiju, Novi Sad.
152. Tomka,D., Tomka,G. (2009): "Local in global – the thematic cultural touristic route", chapter in book Changes in tourism, Editors: Ovsenik.R., Kiereta, I., Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main, Germany.
153. Tomka, D., Ahmetović, Z. (2005): "Cultural identity of farmhouses (salaši) as a basis for creating a tourist offer", Tourism creativity and development, ATLAS annual conference 2006, Barcelona.
154. Đurić, Z.(2006): "Zbir ili sinergija menajanja i razvoja sistema", Majska konferencija-Strategijski menadžment, Tehnološki fakultet, Bor.
155. Đurić, Z.(2003): "Upravljanje razvojem preduzeća", Univerzitet Braća Karić, Fakultet za preduzetni management, Novi Sad.
156. Đurić, Z.(2006): "Strateška partnerstva - alijanse - preduzeća", Panevropski univerzitet Apeiron, Fakultet poslovne ekonomije, Banja Luka.
157. Đurić, Z.(2001): "Prilagođavanje promenama - uslov uspešnosti preduzeća", Institut ekonomskih nauka, Beograd.

86. Perko - Šeparović, I. (2002). **Novi javni menadžment - britanski model. Politička misao, god 39/4, Fakultet političkih nauka, Zagreb.**
87. Petovar, K., Vujošević, M. (2008). **Koncept javnog interesa i javnog dobra u urbanističkom i prostornom planiranju. Sociologija i prostor br 46, Institut za društvena istraživanja, Zagreb.**

## BIOGRAFIJA

Jegdić Vaso rođen je 01.06.1954. godine u Foči, gde je završio osnovnu školu i gimnaziju. Godine 1973. upisuje Odsek za turizam na Prirodno-matematičkom fakultetu u Beogradu, gde diplomira 1977. godine sa temom "Uloga redstava masovnih komunikacija u turističkoj propagandi". Godine 1978. upisuje magistarske studije na Prirodno-matematičkom fakultetu, Odsek za turizam, gde je 01.07.1985. godine odbranio magistarski rad pod naslovom: "Turistička tražnja stanovništva Vojvodine".

Prvi put zapošljava 02.06.1980. godine u RH Centar "Termal" u Vrdniku na poslovima rukovodioca prodaje turističkih kapaciteta. Od 19.07. 1982. godine radi u JP "Nacionalni park Fruška gora" (JP NPPFG), Sremska Kamenica, prvo kao stručni saradnik za izradu planova i programa iz oblasti turizma, zatim kao rukovodilac Službe za plan, razvoj i investicije, a od 1990. do 2002. godine kao rukovodilac Sektora za turizam i ugostiteljstvo, u čijem sastavu se nalazila i turistička agencija i informativni (vizitorski) centar sa informativnom službom JP NPPFG.

Pošto je Vlada Republike Srbije, kao onivač JP NPPFG najavila, a kasnije i donela Odluku o izdvajanju turističke operative iz sastava JP NPPFG, Jegdić Vaso, sa ovin javnim preduzećem, zaključuje Ugovor o popunjavanju kapaciteta škola u prirodi "Letenka" i "Testera" i 02.09. 2002. godine osniva privatnu turističku agenciju "Fruška gora" u Novom Sadu, sa kojom radi do 07.05.2008. godine.

Sa realizacijom Odluke Vlade Republike Srbije i predajom predmetnih turističkih objekata na korišćenje drugim subjektima, 2007. godine se opredeljuje za izradu doktorske disertacije na Fakultetu za sport i turizam - TIMS u Novom Sadu. Na istom fakultetu je počeo raditi kao honorarni saradnik od 15.02.2010. godine.

Za vreme izrade doktorske disertacije počinje sa intenzivnijim objavljivanjem naučnih radova, tako da u poslednjih godinu dana ima objavljena četiri rada i dva u pripremi.

Ima bogato radno iskustvo od 27 godina na različitim stručnim i rukovodećim poslovima u turizmu. U periodu od 20 godina, autor je, samostalno ili kao rukovodilac timova, različitih stručnih programa JP NPFPG, iz oblasti turizma i zaštite životne sredine, stručnih podloga za organe upravljanja i materijala upućivanih prema Vladi Republike Srbije, kao i većeg broja saopštenja za savetovanja iz oblasti turizma, zaštite prirode i zaštite spomenika kulture. Govori ruski i služi se engleskim jezikom.

Novi Sad, 06.04.2010. godine

Vaso Jegdić

**UNIVERZITET METROPOLITAN  
FAKULTET ZA SPORT I TURIZAM  
KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA**

**Redni broj:**

**RBR**

**Identifikacioni broj:**

**IBR**

**Tip dokumentacije:**

Monografska dokumentacija

**TD**

**Tip zapisa:**

Tekstualni štampani materijal

**TZ**

**Vrsta rada:**

Doktorska disertacija

**VR**

**Autor:**

mr Vaso Jegdić

**AU**

**Mentor:**

dr Zdenka Đurić

**MN**

**Naslov rada:**  
**razvoja**

**Međusektorska partnerstva u funkciji održivog**

**NR**

**ekoturizma**

**Jezik publikacije:**

Srpski (latinica)

**JP**

**Jezik izvoda:**

Srpski/engleski

**JI**

**Zemlja publikovanja:**

Srbija

**ZP**

**Uže geografsko područje:**

Vojvodina

**UGP**

**Godina:**

2010.

**GO**

**Izdavač:**

Autorski reprint

**IZ**

**Mesto i adresa:**

Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, Radnička 30a

**MA**

<b>Fizički opis rada:</b> 11, grafikona 1, priloga 29	poglavlja 10, strana 299, literature 157, slika 12, tabela <b>FO</b>
<b>Naučna oblast:</b> NO	Turizam
<b>Naučna disciplina:</b> ND	Strateško upravljanje u turizmu
<b>Predmetna odrednica/ Ključne reči:</b> PO	Međusektorska partnerstva, održivi razvoj, ekoturizam
<b>UDK:</b> Čuva se: ČU	U biblioteci Fakulteta za sport i turizam, Novi Sad
<b>Važna napomena:</b> VN	
<b>Izvod:</b> IZ	

Snažna ekspanzija turizma od druge polovine 20. veka sve više ugrožava prirodne, kulturne i društvene vrednosti turistističkih odredišta, naročito tradicionalnih destinacija masovnog turizma. Na globalnom nivou, rešenje se traži u formulisanju osnovnih ciljeva i principa održivog turizma i sredstava za njihovu implementaciju. Na tim osnovama razvio se niz novih oblika turizma, nazvanih alternativni turizam, sa ekoturizmom kao najpropulzivnijom tržišnom "nišom". Na drugoj strani, preduzimaju se mere za uvođenje održivosti u proizvode masovnog turizma, koji i dalje predstavlja najveći tržišni segment. Međusektorsko partnerstvo je sredstvo strateškog menadžmenta koje integriše ekonomske, društvene i ekološke ciljeve razvoja. Stoga se partnerstva među stejkholderima postavljaju kao ključni preduslov održivog razvoja turizma.

Međusektorska partnerstva postaju način rešavanja sve dubljeg sukoba između interesa i uloge javne uprave, interesa poslovnog sektora, kao i organizacija civilnog društva. U našim uslovima, korišćenjem svih resursa, ponajpre ljudskih, moguće je smanjiti zaostajanje za razvijenim zajednicama i pronaći sopstveni put razvoja zasnovan na zajedničkim vrednostima. Turistička ponuda, koju destinacija treba da promoviše, iziskuje potrebu okupljanja dugačkog lanca stejkholdera. Partnerstva u turizmu su značajnija nego u bilo kojoj drugoj oblasti. To je razumljivo, kada se zna da mnoštvo organizacija iz privrednog i neprivrednog sektora mora



sarađivati na stvaranju, komuniciranju i isporuci vrednosti (turističkog proizvoda) za potrošače.

Ekoturistička partnerstva uključuju stvaraoce parcijalnih proizvoda iz poslovnog sektora, vlade, lokalne zajednice, nevladine organizacije, naučne i obrazovne ustanove i dr. Na međunarodnom nivou, značajnu ulogu imaju multilateralne agencije, sistem UN-a, regionalne agencije, finansijske institucije i razvojne agencije pojedinih zemalja.

Ključni problem, koji treba razrešiti na ekodestinaciji u cilju njene održivosti, jeste usaglašavanje zaštite prirodnih i kulturnih resursa i identiteta lokalnih zajednica, sa njihovim korišćenjem u turizmu. Drugo, to je stvaranje konsenzusa između učesnika, sa često veoma različitim interesima i ciljevima.

Istraživanje je pokazalo da je upravljanje destinacijom najefikasnije ako se bazira na nacionalnoj turističkoj organizaciji (NTO) i njenim organizacionim jedinicama na regionalnom i lokalnom nivou, koje zatim formiraju različite modele međusektorske organizacije za upravljanje destinacijom (OUD), zasnovane na građenju efikasnih partnerstava sa stejkholderima iz javnog, privatnog i civilnog sektora.

Turističku privredu Srbije karakteriše veliki broj malih i srednjih preduzeća, sa pojedinačno ograničenim sredstvima za istraživanje, razvoj, marketing i druga ulaganja. To zahteva veliku upućenost na druge aktere (stejkholdere). Izgradnjom partnerskih mreža i klastera, stejkholderi zajednički obezbeđuju potrebna sredstva i mogućnosti za razvoj i jačanje konkurentnosti turističkih proizvoda i destinacija.

Resursna osnova ekoturizma Vojvodine bogata je i specifična. Zasniva se na očuvanim oblastima prirode, sa raznovrsnim i zanimljivim geografskim pojavama i sa visokim stepenom biološke raznovrsnosti. Ambijent je upotpunjen ruralnim područjima, koja karakterišu autohtona agrarna proizvodnja i živopisna sela sa tradicionalnom arhitekturom i kulturnim nasleđem različitih naroda.

Model razvoja ekoturizma treba da dovede u ravnotežu sve komponente turističkog proizvoda (atraktivni resursi, infrastruktura, oprema, organizacija, aktivnosti i doživljaji). U središtu razvoja treba da se nađe profitabilni ekoturistički proizvod Vojvodine, čiji je integralni deo maksimalno očuvana životna sredina i kulturne osobnosti lokalne zajednice, uz stalno poboljšanje kvaliteta doživljaja posetilaca.

Principi održivog razvoja i međusektorska partnerstva u upravljanju turizmom, predstavljaju efikasna sredstva strateškog menadžmenta, koja, uz korišćenje pozitivnih iskustava drugih zemalja, treba da doprinesu boljem pozicioniranju Vojvodine kao turističke destinacije.

**Datum prihvatanja teme od strane NN veća:** 18.03.2010.

**DP**

**Datum odbrane:**

**DO**

**Članovi komisije:**

**KO**

**Predsednik:**

dr Zdenka Đurić, vanredni profesor, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

**Član:**

fakultet,

dr Dobrica Jovičić, vanredni profesor, Geografski

**Član:**

Beograd

dr Dragica Tomka, redovni profesor, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

**METROPOLITAN UNIVERSITY  
FACULTY OF SPORT AND TOURISM  
KEY WORDS DOCUMENTATION**

**Accession number:**

ANO

**Identification number:**

INO

**Document type:**

Monograph documents

**DT**

**Type of record:**

Printed text

**TR**

**Contents code:**

Ph. Degree

**CC**  
**Author:** MSc Vaso Jegdić  
**AU**  
**Mentor:** PhD Zdenka Đurić  
**MN**  
**Title:** Intersectoral partnerships and sustainable development  
of  
ecotourism  
**TI Language of text:** Serbian/latin letters  
**LT**  
**Language of abstract:** Serbian and english  
**LA**  
**Country of publication:** Serbia  
**CP**  
**Locality of publication:** Vojvodina  
**LP**  
**Publication year:** 2010.  
**PY**  
**Publisher:** Author's reprint  
**PU**  
**Publ. place:** Faculty of Sport and Tourism, Novi Sad, Radnička 30a  
**PP**  
**Physical description:** Chapters 10, pages 299, literatures 157, pictures 12,  
tables  
**PD** 11, graph 1, additional lists 29  
**Scientific field:** Tourism  
**SF**  
**Scientific discipline:** Strategic management in tourism  
**SD**  
**Subject/Key words:** Intersectoral partnerships, sustainable development,  
**SKW** ecotourism  
**UC:**  
**Holding data:** In the library of Faculty of Sport and Tourism, Novi Sad  
**HD**  
**Note:**  
**N**  
**Abstract:**  
**AB**  
Dynamic expansion of tourism from the second half of the 20th century increasingly endangers environmental, cultural, and social qualities of tourist destinations, especially traditional destinations of mass tourism. On the global level, solution is searched in formulation basic goals and doctrines of sustainable tourism and tools for their implementation. On these foundations differentiated a number of new sorts of tourism, termed the alternative tourism, with ecotourism as the most propulsive "niche" of market. At the

other side, measures are taking up for implementation of sustainability in products of the mass tourism, which represents on the greatest segment of market. Intersectoral partnership is an instrument of strategic management which integrates economic, social and environmental goals of development. So, partnerships among stakeholders occurred as a key precondition of sustainable development of tourism.

Intersectoral partnerships became form of solving conflict between interest and role of public administration, interest of business sector, like as organizations of civil sector. In our conditions, by using of all resources, firstly human, it is possible to mitigate degree of retrogression for develop communities and to find its own a way of development based upon joint values.

A tourist offer, which destination needs to promote, necessitates grouping the long chain of stakeholders. Partnerships Tourism partnerships are more important than at the any other domain. That is reasonable, when it is known that many organizations from the business and nonproductive sector need to collaborate in creation, communication and supplying of value (tourist product) for customers.

Ecoourism partnerships involve creators of partial products from the business sector, governments, local communities, NGO-s, science and education institutions etc. On the international level, multilateral agencies, UN system, regional agencies, financial institutions and development agencies of particular countries, have important role.

Key problem, we need absolve on the ecodestination with a view to her sustainability is to coordination protection of natural and cultural resorces and the identity of a local community, with his using in tourism. Secondly, it is creating of consensus amog participants, with often very different interests and goals.

This research has showned that management of destination has the most efficiency if it is based on the national tourism organization (NTO) and its organizational elements on the regional and local level. They would subsequently form different models of intersectoral destination management organization (DMO), based upon building effective partnerships with stakeholders from a public, private and civil sector.

Touristic industry of Serbia features meny small and medium enterprises, with separate and limited resources for research, development, marketing and other investments. That demands great orientation to the other actors (stakeholders). By building partner networks and clusters,

stakeholders commonly provide needed resources and possibilities for development and growth of competitiveness of tourist products and destinations.

Resource basis of the Vojvodina ecotourism is rich and specific. It stands on preserved areas of nature, with various and interesting geographic phenomenas and high level of biological diversity. Environment is completed with rural areas that are characteristic with the authentic agrarian production and colorful villages with a traditional arhitecture and a cultural heritage of various communities.

An ecotourism development model has to put in balance all components of the tourism product (attractive resources, infrastructure, facility, organisation, activities and experiences). In the centre of development, the profitable Vojvodina ecotourism product needs to be found, whose integral part is maximal preserve of environment and cultural distinctions of local communities, with permanent enhance the experience quality of visitors.

Principles of sustainable tourism and intersectoral partnerships in the development of tourism, corresponded effective tools of strategic management, that, with using pozitive experiences of other countries, ought to contribute better positioning of Vojvodina, as a tourist destination.

**Accepted by the Scientific Board on:** 17.03.2010.

**ASB**

**Defended:**

**DE**

**Thesis defend board:**

**DB**

**President:**

and

dr Zdenka Đurić, part time professor, Faculty of Sport

Tourism, Novi Sad

**Member:**

dr Dobrica Jovičić, part time professor, Faculty of  
Geography, Belgrade

**Member:**

and

dr Dragica Tomka, full time professor, Faculty of Sport

Tourism, Novi Sad