

Српска академија наука и уметности,  
Географски институт Јован Цвијић, Београд

DOI 10.5937/kultura1650254T  
УДК 338.48-6:7/8(497.11)  
005.21:[338.46-6:7/8(497.11)  
оригиналан научни рад

# ПРИСТУП УМРЕЖАВАЊА АКТЕРА КАО НЕОПХОДАН ФАКТОР РАЗВОЈА КУЛТУРНОГ ТУРИЗМА У СРБИЈИ

---

**Сажетак:** Један од највећих изазова у развоју и управљању туристичким дестинацијама које своју понуду базирају на културним атракцијама је управо потреба за усклађивањем интереса бројних актера (стејкхолдера). Анализа учесника је техника која се користи како би се идентификовале институције, групе и појединци који утичу на управљање културним ресурсима и атракцијама, односно на шири друштвено-економски и политички контекст који утиче на спровођење стратешких мера и активности које су дефинисане стратешким и планским документима у овим сферама. Циљ овог истраживања је да идентификује систем одговоран за културни развој као и развој туризма у Србији, као и основне принципе функционисања културних туристичких дестинација, те да утврди практичну примену овог приступа. У оквиру овог рада дефинисани су нивои на којима делују релевантни актери, њихове улоге, као и ограничења која њихова пракса има на развој културно-туристичке понуде Србије. Извршено је идентификовање заједничких интереса који могу постати основа за усклађивање опитних ставова како би се омогућила сарадња. Такође, тежи се стварању система којим би се омогућила и практична примена креирања мреже учесника, чиме би се омогућио одрживи развој туризма у оквиру дестинације.

---

**Кључне речи:** туризам, дестинације, умрежавање, културни актери, Србија

### Увод

Приликом развоја туризма који се базира на културним ресурсима неопходно је узети у обзир стварање предуслова за његов одрживи развој. Свим дестинацијама мора се управљати на одговарајући начин, пошто туристички развој може довести до деградације просторног и културног окружења, као и обезбедити заштита културног наслеђа од којег и локално становништво и туристи могу имати користи. У пракси постоји све већи интерес за стварање веза и умрежавање актера приликом стварања политика развоја на одређеном простору. У планирању и управљању туристичким дестинацијама, показало се као неопходно укључивање великог броја актера. Партнерства у сектору туризма се посматрају као заједнички напори различитих организација и различитих привредних сектора да учествују у развоју туризма на одређеном географском простору. „Стејкхолдерским” приступом сматра се процес заједничког доношења одлука од стране самосталних, кључних учесника како би се омогућило решавање одређених питања у вези са планирањем и развојем туризма на одређеном подручју<sup>1</sup>. Сарадња међу актерима има потенцијал да води ка дијалогу, преговорима и стварању узајамно прихватљивих предлога о томе како би се туризам требао развијати. Опште је познато да је дистрибуција резултирајућих трошкова и користи праведнија кроз учествовање већег броја учесника у процесу стварања развојне политике<sup>2</sup>.

Национални и локални нивои требају бити стављени у међусобне симбиотичке односе, уместо да буду у сталном антагонизму и конкуренцији у процесу управљања туристичким развојем и културним добрима, на интегрисани начин. Након што је формирана мрежа, врши се одабир туристичке стратегије тако што се постављају одређени заједнички циљеви и предлажу мере акције. С обзиром на широки спектар укључених страна и њихових супротстављених интереса, дискусије које се дешавају у оквиру стварања плана развоја могу довести до конфликта. Највећа критика овог модела односи се на нивое укључености појединих интересената

---

1 Jamal, T. and Getz, D. (1995) Collaboration Theory and Community Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, 22 (1), Amsterdam: Elsevier, p. 186-204.

2 Bramwell, B. and Lane, B. (2000) *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, Clevedon: Channel View Publications.

у мрежи, пошто се обично заборавља да се одређени дисбаланси који се односе на значај и моћ појединих актера не могу превазићи једноставним укључивањем већег броја истих. Самим тим, стратешки циљ развоја туризма на дестинацији мора бити постигнут за све укључене стране<sup>3</sup>. Мрежа је састављена од разноликих актера, а самим тим се и њихови интереси умногоме разликују. Истраживање показује да је сарадња између актера са истим или комплементарним циљевима у смеру развоја туризма веома ретка или чак потпуно непостојећа (нпр. археолошки локалитети, музеји, манифестације, хотели) а веома ретка је и на нивоу јавног сектора, тако да поједина Министарства, као и јавне институције у сопственим оквирима имају секторе за туризам, док истовремено немају уопште, или имају веома слабу, сарадњу са другим институцијама које се баве туризмом. Јавни сектор је веома важан учесник у развоју туризма на дестинацији, који обично преузима лидерство или улогу координатора. Такође постоји читав низ других који укључује привредне коморе и друге моћнике у оквиру локалне, регионалне или националне заједнице. Према својим радним функцијама и месту деловања, актери имају интересе који се фокусирају на локална, регионална, национална или чак интернационална друштвена питања.

За туристички бизнис, дугорочни приходи морају бити дефинитивно укључени с обзиром да ни један бизнис не може потрајати ако се ово питање игнорише. Представници из локалне заједнице траже начине за економски развој, под условом да не постоји могућност губљења локалних друштвених вредности. Еколози и конзерватори своје интересе усмеравају на потенцијал конзервације, ревитализације и заштите природних и културних ресурса, и учевају могућности негативних утицаја туристичког развоја. Власници угоститељских објеката обично желе да обезбеде веће могућности за искоришћавање сопствених капацитета и да привуку различите сегменте туриста. Туристичке агенције су усмерене на логистичка питања, као и на могућности продаје туристичких аранжмана, стварање нових програма, уз обезбеђивање одређеног комфора за туристе.

### *Модел умрежавања актера у културном туризму*

С обзиром да културни туризам не обухвата само културно-историјску баштину него и савремену културну продукцију, културу живота и рада, те целокупну атмосферу дестинације,

---

3 Aas, C., Ladkin, A. and Fletcher, J. (2005) Stakeholder Collaboration and Heritage Management, *Annals of Tourism Research*, 32 (1), Amsterdam: Elsevier, p. 28-48.

тако су и актери процеса његовог развоја бројни и хетерогени, а њихови односи могу се кретати од изузетних међусобних односа, преко отворене конфронтације до потпуног игнорисања и непостојања икакве сарадње. Истовремено, сваки од њих може утицати на успех или неуспех имплементације стратегије развоја туризма. Код развоја и менаџмента туристичке дестинације која се базира на културним ресурсима, партнерство је изузетно важан, готово, неопходан фактор успеха и развоја туризма. Квалитет и институционализација партнерских односа се показала као један од кључних фактора успеха. Оваква организација олакшава и успостављање партнерских односа између свих заинтересованих страна у креирању туристичке понуде. У зависности од степена сарадње, односно од успешности установљене мреже односа између јавног и приватног сектора, зависиће и успех саме дестинације. Један од највећих изазова у развоју и управљању културним атракцијама је управо потреба за усклађивањем интереса бројних актера.

Специфични циљеви који се добијају овом анализом односе се на:

- Идентификацију свих група и појединаца који имају утицај на активирање културних ресурса, као и оних на које ће се ова иницијатива одразити;
- Утврђивање улоге сваког учесника у имплементацији стратегије развоја културног туризма и ставове везане за активацију културних ресурса у туристичке сврхе;
- Утврђивање степена интереса сваког актера у процесу развоја културног туризма;
- Утврђивање нивоа утицаја сваког учесника на процес имплементације стратегије како би се право време идентификовала ограничења<sup>4</sup>.

Модел умрежавања у културном туризму се обично посматра као врста едукационог процеса која нуди корисна средства за креирање локалних мрежа са туристичким бизнисима и културним актерима<sup>5</sup>. Ова тема се пре свега фокусира на изградњу локалног и регионалног партнерства и умрежавања на више нивоа као средства за стварање одрживог и профитабилног туристичког производа базираног на коришћењу, заштити и интерпретацији културних

---

4 Ohridska-Olson, R. (2009) Communication of cultural heritage through tourism, *VII Congress and Fair of Cultural Tourism*, 2009, Veliko Turnovo, Bulgaria; [www.culturalrealms.com](http://www.culturalrealms.com)

5 Aas, C., Ladkin, A. and Fletcher, J., нав. дело, стр. 32.

споменика. Умрежено планирање културних и туристичких активности кроз формиране мреже представља средство добијања додатне вредности традиционалних туристичких услуга, које се ослања на сарадњу између туристичких актера на дестинацији и побољшања квалитета услуга како би се задовољили захтеви све софистициранијих туриста<sup>6</sup>. Главни аспект мреже је формулација односа између група или индивидуа који изграђују однос на заједничкој подршци и заједничким циљевима<sup>7</sup>.

Мрежу у културном туризму карактеришу три аспекта: актери (међународне институције – Европска Унија, Савет Европе, УНЕСКО, националне, регионалне и локалне јавне институције, културне и туристичке организације, инвеститори, приватни предузетници) и нехумани елементи (потребе, нивои задовољства, токови информација, фондови, развојне политике, друштвена подршка, ресурси, истраживачки и технолошки капацитети) и неопходна интеракција и сарадња међу њима. У овој мрежи постоје хијерархијски и не-хијерархијски односи између актера који су повезани у више нивоа, а мрежа се може посматрати са индивидуалног (микро) нивоа ако се посматрају појединачни учесници који чине мрежу и са нивоа мреже као целине (макро ниво)<sup>8</sup>. У том смислу индивидуални актери сагледавају само сопствене потребе максимизирања сопствене позиције и интереса кроз добити који се генеришу кроз припадање формираној мрежи и кроз идентификацију нових шанси за сопствени развој, тако да је предност укључивања индивидуалних организација у мреже управо у побољшању ефикасности њихове понуде и тиме генерисање већег позитивног утицаја у ширем смислу<sup>9</sup>.

Партнерство у туризму се односи на интерактивну сарадњу између интересних група из различитих организација и

---

6 Vanhamaki, I. (2008) A model for networked product development in heritage tourism: developing partnerships between small and medium-sized enterprises, *ISTEE 2008*. Joensuu (Finland): Centre for tourism studies.

7 Kokkonen, P. and Tuohino, A. (2007) The challenge of networking : analysis of innovation potential in small and medium-sized tourism enterprises, *The international journal of entrepreneurship and innovation* Vol. 8, 1, Olney (UK), Inderscience Publishers, p. 44-52.

8 Garrod, B. and Fyall, A. (2000) Managing Heritage Tourism, *Annals of Tourism Research*, 27(3). Amsterdam: Elsevier, p. 682-708; Garrod, B. and Fyall, A. (2001) Heritage Tourism: A Question of Definition, *Annals of Tourism Research*, 28(4), Amsterdam: Elsevier, p. 1049-1052.

9 Arganoff, R. (2003) *Leveraging Networks: A Guide for Public Managers Working Across Organizations*, The IBM Center for the Business of Government, Washington DC, [www.businessofgovernment.org/sites/default/files/LeveragingNetworks.pdf](http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/LeveragingNetworks.pdf).

сектора са циљем да донесу одлуку о томе како би се туризам на одређеној дестинацији требао развијати. У случају развоја културног туристичког производа мрежа се мора састојати од државних, регионалних и локалних власти који имају улогу у доношењу општих аката којима се омогућава искоришћавање ресурса у туристичке сврхе, затим, научних и образовних институција и културних институција које имају значајног утицаја у стварању оквира и планова развоја производа, и коначно, туристичких привредника, као што су туристичке организације, хотелијери, ресторатери, водичке службе и културни актери – институције културе (музеји, галерије, позоришта и слично) и менаџера надлежних за управљање културним добрима који имају директан утицај на креирање, пласман, маркетинг и продају производа културног туризма<sup>10</sup>.

Ради стварања успешног и одрживог културног производа неопходна је сарадња на свим нивоима. Сарадња омогућава разумно планирање туристичког производа кроз умрежавање и партнерство између туристичког сектора и културних актера, те омогућава стварање одрживог развоја и додавање културних програма (перформанси, културни догађаји, уметност и слично), док туристички актери омогућавају стварање одговарајуће инфраструктуре и програме туристичке интерпретације и анимације. Успешно планирање и мрежа која добро функционише може да произведе лукративни производ, али она захтева заједничке циљеве од свих чланова мреже. Надаље, информације и подаци који се деле између актера морају играти важну улогу<sup>11</sup>.

Главни актери приликом формирања производа културног туризма и улога туризма на њихов даљи развој је представљена у Скици 1. Ово је поједностављена представа организационе структуре и односа између процеса формирања културног туристичког производа и услуга и њиховог ефекта на друштво. Успешно планирање и имплементација туристичког производа кроз мрежу захтева активну и добро организовану сарадњу између туристичког и културног сектора. Како би се избегла питања и превирања око надлежности и одговорности приликом креирања туристичке дестинације, с обзиром да је дефинисан велики број учесника на више нивоа (хоризонталног – умрежавање свих атракција на

---

10 Терзић, А. (2014) *Перспективе развоја културне руте Тврђаве на Дунаву у Србији у функцији обogaћивања туристичке понуде Србије*, Посебна издања, бр. 88, Београд: Географски институт Јован Цвијић САНУ.

11 Richards, G. (2000) *Tourism and the World of Culture and Heritage, Tourism Recreation Research*, 25 (1), Abingdon (UK), Taylor and Francis Group, p. 9-17.

---

дестинацији, тако и вертикалног нивоа – повезивање свих стејкхолдера) неопходно је формирање посебног административног тела које ће координисати и управљати развојем туризма на дестинацији.

Мрежа која је у овом случају надлежна за процес развоја културног туристичког производа састоји се од државних, регионалних и локалних власти који имају улогу у доношењу општих аката којима се омогућава искоришћавање ресурса у туристичке сврхе, затим, научних и образовних институција и културних институција које имају значајног утицаја у стварању оквира и планова развоја производа, и коначно, туристичких привредника, као што су туристичке организације, хотелијери, ресторатери, водичке службе и културни актери – институције културе (музеји, галерије, позоришта и слично) и менаџера надлежних за управљање културним добрима који имају директан утицај на креирање, пласман, маркетинг и продају производа културног туризма.

Пошто обично велике организације покрећу ствари, као што су УНЕСКО, Европска Унија, Савет Европе, националне и локалне јавне институције. Њихов основни посао се састоји у доношењу одлука о томе које ће се стратегије спроводити ради остваривања циљева и проналажењу средстава имплементације. Ове одлуке се доносе на самом врху хијерархијске структуре, на често веома бирократски начин, који ће на крају стићи до индивидуалне ситуације на нивоу самог културног добра и његовог непосредног окружења (локалне заједнице и посетиоца)<sup>12</sup>. Организација која се налази на врху умрежене хијерархије треба бити одговорна за креирање и одржавање културних атракција и дестинације као целине, те мора координирати акцијама свих актера (стејкхолдера) задужених за одређене сегменте производа.

Ове одговорности укључују:

- генерисање идеја и циљева развоја културне туристичке дестинације,
- популаризација ових идеја међу стејкхолдерима и локалним становништвом,
- спровођење пројекта (означавање трасе, изградња атракција, слично),
- туристичке информације и промоција,

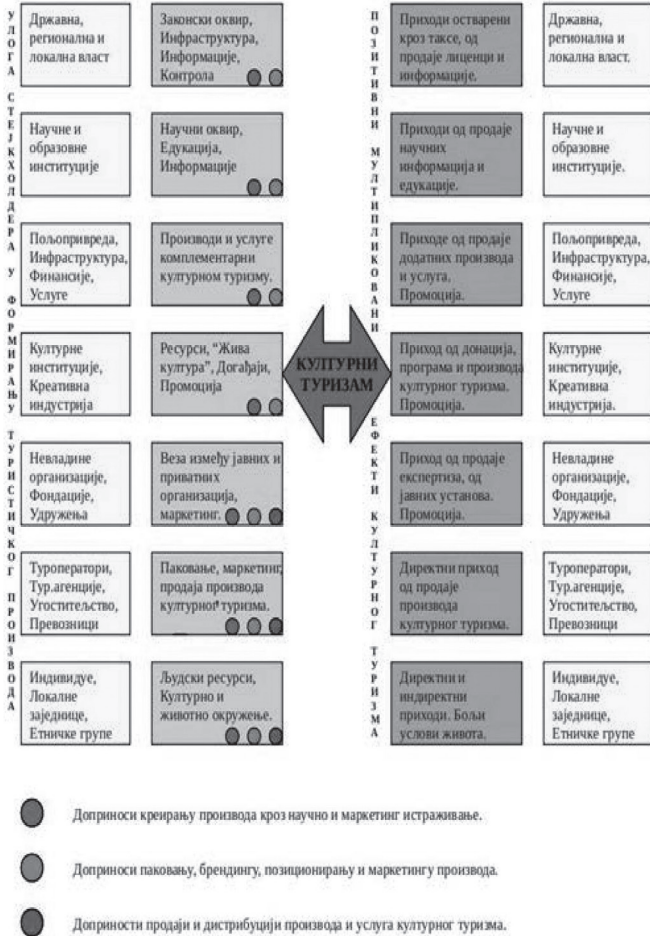
---

12 Moulin, C. and Boniface, P. (2001) Routeing Heritage for Tourism: making heritage and cultural tourism networks for socio-economic development, *International Journal of Heritage Studies* Vol. 7, issue 3, Abingdon (UK), Taylor and Francis Group, pp. 237-248.

---



## АЛЕКСАНДРА ТЕРЗИЋ



Скица 1. Приказ структуре стејкхолдера у културном туризму  
 Извор: Ohridska-Olson, 2009, www.culturalrealms.com  
 (превод и адаптација А. Терзић)

- организација догађаја који оживљавају културну дестинацију,
- развој туристичке инфраструктуре,
- обнављање, конзервација и одржавање атракција и туристичке инфраструктуре,
- континуирани развој дестинације (укључивање нових локалитета и повезивање)
- са другим културним дестинацијама, формирање културних рута, дистрикта и сл.).

Квалитет и институционализација партнерских односа се показала као један од кључних фактора успеха када су у питању дестинације које своју туристичку понуду базирају



на културно-историјском наслеђу. Све успешне дестинације културног туризма показују да је институционализацијом система управљања, тј. стварање посебне организације која се брине о развоју дестинације (ДМО), један од кључних фактора успеха. Оваква организација олакшава и успостављање партнерских односа између свих заинтересованих страна у креирању туристичког производа<sup>13</sup>. У зависности од степена сарадње, односно од успешности установљене мреже односа између јавног и приватног сектора, зависиће и успех саме дестинације. Чињеница је да је приликом креирања комплексног туристичког производа, неопходна сарадња већег броја стејхолдера (главних актера). Сарадња у културном туризму омогућава свим дефинисаним стејхолдерима да учествују у доношењу одлука и на основу тога ствара подршку развоју умреженог туристичког производа<sup>14</sup>.

### *Културни актери и њихова сарадња у области развоја културног туризма Србије*

Сви нивои власти, јавне агенције и организације, односно целокупни јавни сектор у Србији, тежи ка коришћењу туризма као основе за подстицање регионалног развоја, стварања економских добити, као повећања запослености. Влада Србије је препознала потенцијал туризма као генератора националне привреде, те је предузела иницијативу у стварању Стратегије развоја туризма Србије. Наравно, дефинисане су и одређене надлежности појединих јавних институција које су укључене у развој туризма, кроз хијерархијски систем на чијем челу се налази Министарство економије и регионалног развоја, односно његов Сектор туризма, и Туристичка организација Србије, а законском регулативом су одређени начини функционисања јавних предузећа која обављају туристичку делатност, локалне туристичке организације и агенције. Чињеница је да је јавни сектор задужен углавном за израду планова развоја као и различитих видова промоције туризма Србије, као и туристичких регија, места и самих локалитета, док је приватни сектор углавном задужен за креирање и саму туристичку понуду. Такође у формирању понуде културног туризма значајну улогу има

---

13 McKercher, B. and du Cros, H. (2002) *Cultural Tourism: The Partnership between Tourism and Cultural Heritage Management*, New York: The Haworth Hospitality Press.

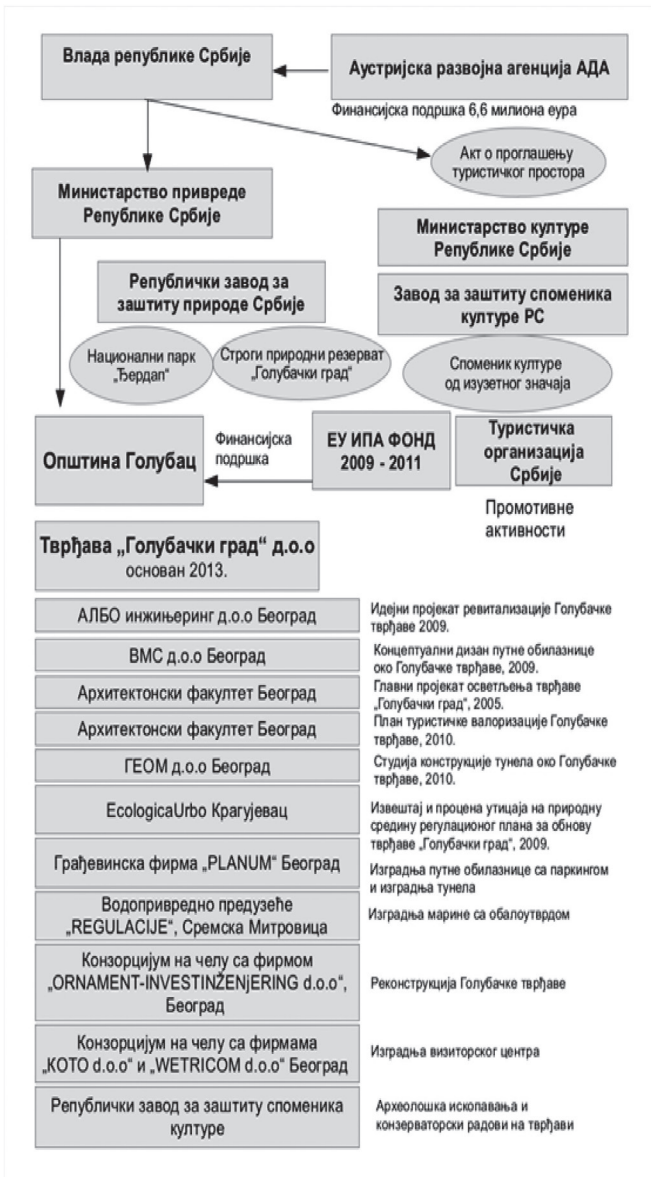
14 Хаџић, О. (2004) Неки аспекти сарадње у културном туризму, *часопис Туризам* бр. 8, Нови Сад: ПМФ – Департман за географију, туризам и хотелијерство, стр. 53-56; Хаџић, О. (2006) *Стејхолдерски приступ управљању одрживим развојем културног туризма*, Докторска дисертација, Нови Сад: ПМФ – департман за географију, туризам и хотелијерство.

---

Министарство културе, док се испод њега у хијерархијском нивоу налазе Републички и регионални Заводи за заштиту споменика културе, а затим музеји, галерије, архиви и библиотеке, организатори манифестација, као и читав низ организација и појединаца који се директно или индиректно баве културним добрима. Основни проблем у функционисању културног туризма је слаба сарадња међу ова два сектора. Одређени краткорочни пројекти воде до међусекторске сарадње, али они немају заједничке циљеве које треба постићи у дужем року. Самим тим, дугорочно планирање развоја дестинације се сматра јединим начином стварања одрживог развоја дестинације. Феномен укључивања различитих актера који имају улоге у доношењу одлука и планирању развоја туризма у Србији готово да није ни заступљен. Иако је ово релативно нов концепт који се у Србији пропацира све чешће, тренутно стање је такво, да овај приступ још увек није прихваћен од стране надлежних институција, приватних предузетника, као ни самог локалног становништва, из разлога што још увек нису довољно информисани и едуковани о начинама примене овог метода у стварању и реализацији пројеката развоја.

С обзиром да се туристичка понуда састоји од разнородних елемената који се налазе у надлежности појединих јавних и приватних организација, потребно је успостављање конкретне сарадње на различитим нивоима, а у Србији то до сада није био случај. Када је у питању креирање производа културног туризма, у којима се преплиће функционисање туристичких и културних институција, као и бројних државних, регионалних и локалних власти када је у питању надлежност за одређена питања могу се уочити бројни проблеми. Конкретно, на примеру реализације пројекта *Ревитализација Голубачке тврђаве* (скица 2), може се приметити недостатак учешћа локалне заједнице приликом реализације овог пројекта. Конкретно као једини репрезент локалне заједнице јавља се кључна улога Општине Голубац као координатора пројекта, при чему се може приметити немогућност саме локалне самоуправе да сопственим капацитетима приступи изради како идејног пројекта тако и реализацији појединачних активности предвиђених пројектом, што је посебно очито кроз ангажман великог броја приватних фирми, махом из Београда.

Још један пример покушаја формирања мреже актера, уочљив је у иницијативи Министарства културе Републике Србије, 2009 – 2011, приликом реализације пројекта *Тврђаве на Дунаву*. Приликом реализације пројекта, идентификовани су и у оквиру радионица позвани кључни актери који су



Скица 2: Функционисање мреже актера, на примеру пројекта ревитализације и креирања туристичког комплекса

*Голубачка тврђава*

показали интересовање за креирање туристичког бизниса око споменика културе на подручју Подунавља у Србији. Њихово учешће било је делимично активно, посебно када су у питању институције културе, регионални и локални заводи за заштиту споменика културе, музеји и туристичке организације. Ипак, осетио се недостатак иницијативе код приватних предузетника који послују на подручју ових

локалитета, иако су показали интересовање. Као главни координатор у току пројекта дефинисано је Министарство културе. Ментори мреже одговорни за организацију тренинга су Министарство културе и Министарство економије и регионалног развоја (сектор за туризам) у сарадњи са универзитетима у Новом Саду и Београду. Значајну улогу имају и институције надлежне за управљање културним добрима (Завод за заштиту споменика културе). Туристичка организација Србије и локалне туристичке организације би требало да играју улогу маркетиншког агента и продавца у оквиру мреже. С обзиром на дискусије стручњака и стејкхолдера на едукативним радионицама организованих од стране Министарства, дошло се до закључка о неопходности формирања посебне организације надлежне за културну руту, која би требало бити комбинација јавне и приватне корпорације. Додатне елементе понуде, као што су смештај и ресторатерске услуге, значајни су чиниоци ове мреже када се планира туристички производ. Надаље, јако битни су и превозници и транспортна средства (нпр. бродови). С обзиром на то да је основни фокус пројекта стављен на промотивне активности у смислу туристичке презентације тврђава на Дунаву у Србији, готово све активности је предузело самостално или у сарадњи са институцијама културе, Министарство културе и информисања Републике Србије. Дакле, и код овог примера се уочава изузетна доминација једног водећег партнера, са највишег ступња управљачке улоге, чиме се ограничава могућност приступа и учешћа актера и интересних група из локалних заједница.

Учено је да одређене јавне институције имају претенцију да себе сматрају врховном влашћу, односно диктирају начине развоја туризма у локалним срединама без консултације са другим директним учесницима на самој дестинацији. Посебно изостају чак и најосновнији елементи информисања и консултација локалне јавности о предвиђеним плановима и акцијама. То често доводи и до фрустрација локалног становништва, које са једне стране прижељкује друштвено-економски помак у смислу туристичког развоја, док се са друге стране сматра екстремно маргинализованим у том процесу, с обзиром на то да се врло често ради о приступу „одозго надолe” (*top-bottom approach*). Код неких културних и туристичких ресурса, препознатих као потенцијалне атракције високог квалитета, врло често се дешава да долази до конкуренције између државних и локалних јавних интереса (економска добит добија доминат над социјалном добробити), а врло често је и уплитање моћних приватних предузетника, са циљем скупљања „кајмака” током развоја туризма. Такође, постоји изражена конкуренција између

различитих институција у јавном сектору, посебно када су у питању различита министарства и различити ресори, као и однос између организација које брину о заштити културних добара и туристичких организација које ове ресурсе користе. На основу тренутног стања у Србији, очигледно је да права сарадња и стејкхолдерски приступ у свом концептуалном смислу у туристичкој пракси не постоји, као што не постоји ни у многим другим секторима. Врло често узрок томе је приступ у коме се не консултују све заинтересоване стране кроз јавне тендере, обавештавање јавности и препознавање и консултацију свих могућих актера у развојном процесу. Насупрот томе, у Србији постоји пракса да водећи партнер циљано бира друге partnере, ангажујући их у појединим сегментима реализације пројекта, чиме се затварају врата другим потенцијалним партнерима и интересним странама. Врло често, када је у питању процес развоја туризма на локалитетима који имају шири друштвени, културни и природни значај, као што је то случај са Голубачком тврђавом, дешава се да се не препознају и не консултују основне институције надлежне за управљање и заштиту овим добрима, те у одређеној фази реализације пројекта може доћи до формалне забране реализације у зависности од надлежности и процене угрожености одређених аспеката културног добра. Самим тим није ни чудо што се већина прича о могућностима туристичког развоја и афирмације појединих дестинација у Србији и завршава само „на причи”, а мало тога до краја буде спроведено у дело, чак и када се обезбеде потребна финансијска средства (за која се најчешће конкурише код међународних фондова за развој). Иако постоји генерално мишљење да туристичке организације сарађују највише са привредницима (приватним и друштвеним правним лицима) из сфере рецептивног агенцијског пословања, угоститељства и саобраћаја, резултати истраживања показују другачију ситуацију. Као најзначајнији стратешки партнери туристичких организација у Србији јављају се градске управе и општинске власти, било у улози носиоца, партнера или пак финансијера заједничких пројеката<sup>15</sup>.

Када се креира било какав туристички производ на некој дестинацији, неопходно је вршити испитивање јавног мњења и укључити локално становништво у развојни процес и доношење одлука. То, међутим, у пракси није случај, што је у Србији евидентно и то у врло екстремним облицима.

---

15 Петровић, М., Јовичић, А. и Кнезу, А. (2012) *Значај стратешких партнерстава за развој туризма на дестинацији: студија случаја туристичке организације града Новог Сада*, тематски зборник, Седми научни скуп *Медитерански дани*, 20 – 22. 09. 2012, Требиње.

---

Конкретно, врло је редак случај да се раде истраживања јавног мњења по питањима развоја туризма, а локална заједница је потпуно необавештена и искључена из процеса доношења одлука и планова развоја сопствене општине. Централизам који је присутан на свим нивоима управљања у Србији је толико евидентан да постаје општи проблем, иако се у свим сферама планира и наводи потреба децентрализације. У мноштву истраживања, пажња се усмерава на мерење реакција локалног становништва када се почиње туристички развој. Улажу се све већи напори да се измери и окарактерише став домаћина према туристима, на шта указују бројна истраживања на ову тему. Постоји и изванредан број истраживања о факторима који утичу на реакције локалних становника на развој туризма, укључујући економску потпору, дужину боравка у локалној заједници, квалитет живота и друга питања. Ова истраживања теже да идентификују социјалне, политичке, економске и еколошке импликације развоја туризма, узимајући у обзир начин на које се реакције локалног становништва могу разумети и узети у обзир да би допринеле већој подршци одрживом развоју дестинације. Што се тиче информисаности локалног становништва о пројектима развоја туризма на подручју њихове општине или ширег региона, може се уочити изразито мали степен информисаности, при чему, чак 63,1% локалног становништва није упознато са постојећим пројектима који се реализују на подручју њихове општине. На питање да ли сматрају да овакви пројекти доприносе бољим условима живота локалне заједнице, добијени су различити одговори. Око 46% испитаника сматра да овакви пројекти немају допринос за локалну заједницу, 24% испитаника сматра да пројекти можда имају одређени допринос за заједницу, док 29% испитаника сматра да пројекти дефинитивно имају допринос за локалну заједницу<sup>16</sup>. Као главни актери на подручју заштите културних ресурса и развоја туризма сматрају се државне институције. Иако локално становништво има позитивна очекивања и почетни ентузијазам када је у питању туризам, те да се може покренути иницијатива за активним учешћем у пројектима развоја туризма. Међутим, уочени су и неки негативни ставови који се односе пре свега на начин развоја туризма и поделу одговорности, с обзиром на то да је туристичко планирање и развој веома централизовано, без значајнијег учешћа локалне заједнице.

---

16 Terzić, A., Jovičić, A. and Simeunović-Bajić, N. (2014) Community Role in Heritage Management and Sustainable Tourism Development: Case Study of the Danube Region in Serbia, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Tallinn: Estonian Academy of Sciences and Tartu University, p. 183-201.

---

### Закључак

Ради стварања успешног и одрживог културног и уопште туристичког производа неопходна је сарадња на свим нивоима. Сарадња је та која омогућава разумно планирање туристичког производа кроз умрежавање и партнерство између туристичког сектора и културних актера, те омогућава стварање одрживог развоја дестинације. Модел умреженог производа у културном туризму даје користан оквир за планирање креативних производа у оквиру мреже која се састоји од чланова са различитим вештинама и професијама. Сарадња међу члановима мреже даје шансу да дискутују о својим интересима и интегришу их у амбиције и циљеве целе мреже. Тренутно уочено стање развоја туризма у Србији је лоше, иако постоје велике развојне могућности. Постојећи пројекти развоја су углавном „затвореног” типа, а веома је мало оних пројеката који доживе коначну имплементацију, а још мање је оних који служе вишеструкој добробити, како у глобалном тако и у локалном смислу. С обзиром да доминат у туристичком развоју имају јавне институције, страни и домаћи приватни инвеститори, те да је локална заједница веома често искључена из планова развоја, примена стејкхолдерског приступа и укључивање локалних актера у процес планирања може се видети као начин за повећање потенцијалне користи за све, с обзиром да ће они лакше разумети потребе и проблеме на дестинацији, као и представити жеље локалног становништва, и омогућити одрживи развој дестинације.

### ЛИТЕРАТУРА:

Aas, C., Ladkin, A. and Fletcher, J. (2005) Stakeholder Collaboration and Heritage Management, *Annals of Tourism Research*, 32 (1), Amsterdam: Elsevier, p. 28-48.

Arganoff, R. (2003) *Leveraging Networks: A Guide for Public Managers Working Across Organizations*, The IBM Center for the Business of Government. Washington: IBM Center, [www.businessofgovernment.org/sites/default/files/LeveragingNetworks.pdf](http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/LeveragingNetworks.pdf).

Bramwell, B. and Lane, B. (2000) *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, Clevedon: Channel View Publications.

Vanhamaki, I. (2008) A model for networked product development in heritage tourism: developing partnerships between small and medium-sized enterprises, *ISTEE 2008 Joensuu* (Finland): Centre for tourism studies.

Garrod, B. and Fyall, A. (2000) Managing Heritage Tourism, *Annals of Tourism Research*, 27(3), Amsterdam: Elsevier, p. 682-708.



Garrod, B. and Fyall, A. (2001) Heritage Tourism: A Question of Definition, *Annals of Tourism Research* 28(4), Amsterdam: Elsevier, p. 1049-1052.

Jamal, T. and Getz, D. (1995) Collaboration Theory and Community Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, 22 (1), Amsterdam: Elsevier, p. 186-204.

Kokkonen, P. and Tuohino, A. (2007) The challenge of networking : analysis of innovation potential in small and medium-sized tourism enterprises, *The international journal of entrepreneurship and innovation* Vol. 8, 1, Olney (UK): Inderscience Publishers, p. 44-52.

Ohridska-Olson, R. (2009) Communication of cultural heritage through tourism, *VII Congress and Fair of Cultural Tourism*, Veliko Trnovo, Bulgaria; www.culturalrealms.com

Министарство трговине, туризма и услуга Републике Србије (2006 б) *Стратегија туризма Републике Србије – Други извештај*, Београд.

McKercher, B. and du Cros, H. (2002) *Cultural Tourism: The Partnership between Tourism and Cultural Heritage Management*, New York: The Haworth Hospitality Press.

Moulin, C. and Boniface, P. (2001) Routeing Heritage for Tourism: making heritage and cultural tourism networks for socio-economic development, *International Journal of Heritage Studies* Vol. 7, issue 3, Abingdon (UK): Taylor and Francis Group, pp. 237-248.

Петровић, М., Јовичић, А. и Кнезу, А. (2012) Значај стратешких партнерстава за развој туризма на дестинацији: студија случаја туристичке организације града Новог Сада, тематски зборник, Седми научни скуп *Медитерански дани*, 20 - 22. 09. 2012, Требиње.

Richards, G. (2000) Tourism and the World of Culture and Heritage, *Tourism Recreation Research*, 25 (1), Abingdon (UK): Taylor and Francis Group, 9-17.

Терзић, А. (2014) *Перспективе развоја културне руте Тврђаве на Дунаву у Србији у функцији обogaћивања туристичке понуде Србије*, посебна издања, бр. 88, Београд: Географски институт Јован Цвијић САНУ.

Terzić, A., Jovičić, A. and Simeunović-Bajić, N. (2014) Community Role in Heritage Management and Sustainable Tourism Development: Case Study of the Danube Region in Serbia, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, [S.l.], Tallinn: Estonian Academy of Sciences and Tartu University, p. 183-201.

Хаџић, О. (2004) Неки аспекти сарадње у културном туризму, *часопис Туризам* бр. 8, Нови Сад: ПМФ – Департман за географију, туризам и хотелијерство, стр. 53-56.

Хаџић, О. (2006) *Стејкхолдерски приступ управљању одрживим развојем културног туризма*. Докторска дисертација, Нови Сад: ПМФ – Департман за географију, туризам и хотелијерство.

Aleksandra Terzić

Jovan Cvijić Geographic Institute, Serbian Academy of Science and Arts

THE STAKEHOLDER NETWORKING  
APPROACH AS A NECESSARY FACTOR OF  
CULTURAL TOURISM DEVELOPMENT IN SERBIA

Abstract

One of the biggest challenges in the development and management of tourist destinations that base their offer on cultural attractions, is the need to harmonize interests of numerous actors (stakeholders). Stakeholder analysis is a technique used to identify the institutions, groups and individuals that influence the management of cultural resources and attractions. It also considers the wider socio-economic and political context that influences implementation of strategic measures and activities, as defined by the Tourism Development Strategy of the Republic of Serbia. The goal of this research is to identify a system of tourism development in Serbia and principles for formation of tourist destinations. It also attempts to determine if practical application of stakeholder approach is present. Furthermore, this paper defines the levels in which some stakeholders operate, their roles and also limitations in their practices that influence the development of cultural tourism in Serbia. Common interests are identified that could become a basis for the harmonization of general attitudes and facilitation of the cooperation between stakeholders. The aim is also to create a system that would enable a practical application of stakeholder networking leading to sustainable development of tourist destinations.

**Key words:** *tourism, destinations, stakeholder approach, Serbia*