

Оригинални научни рад

ОЦЕНА КОНКУРЕНТНОСТИ ТУРИСТИЧКИХ ДЕСТИНАЦИЈА НА ПРИМЕРУ КЉУЧНИХ РЕСУРСА ГРАДОВА У СРБИЈИ

Ирена Манојловић*¹, Сања Павловић*, Бојана Аћимовац*

* Универзитет у Београду, Географски факултет, Београд

Извод: Конкуренција туристичких дестинација по моделу који су предложили Stouch и Ritchie, може се анализирати на основу 36 атрибута груписаних у оквиру следећих детерминанти: кључни ресурси и атракције, фактори подршке, ситуациони услови, менаџмент дестинације и политика дестинације, планирање и развој. У овом раду су анализирани кључни ресурси и атракције који обухватају природне услове, културу, активности, догађаје и забаву, супраструктуру и везе са емитивним тржиштима. Употребом АНР методе (аналитички хијерархијски процес) утврђена је хијерархија четири дестинације градског туризма у Србији (Београд, Нови Сад, Крагујевац и Ниш).

Кључне речи: конкурентност, туристичке дестинације, кључни ресурси, градови, Србија

Предат: 23. април 2014; *прихваћен:* 3. јул 2014.

Увод

Појам конкурентности добио је на значењу услед нових економских односа у XX и XXI веку када и развој терцијарног сектора и услужне економије достиже врхунац и постаје носилац привредне снаге највећих светских сила. Услед убрзаног развоја туристичке привреде и повећане свести потрошача на страни туристичке тражње, ствара се и потреба за мерењем и праћењем свих фактора који одређују ниво конкурентности туристичке дестинације (Крешић, 2005). Да би успешно конкурисала туристичка дестинација треба да понуди тржишту већу вредност од својих ривала, за исте напоре које улажу туристи или исту вредност уз мањи уложени напор (Черовић, 2009).

Под конкурентношћу туристичке дестинације сматра се њена способност да повећа туристичку потрошњу, да привуче значајно више туриста обезбеђујући им искуства која их задовољавају и која се памте, а да истовремено то чини на профитабилан начин уз побољшање благоста-

¹ Контакт адреса: irena.manojlovic@hotmail.com

ња становника дестинације, чување природног блага дестинације за будуће генерације (Ritchie, Crouch, 2003).

Конкурентска способност туристичке дестинације на експлицитан начин указује на ниво друштвено-економског развоја туристичке дестинације с посебним освртом на квалитет живота. Због тога, разматрање конкурентности туристичке дестинације подразумева разумевање фактора и околности конкурентског контекста, као и карактеристика развоја који је резултирао одговарајућим околностима (Работић, 2009).

Већина аутора (нпр. Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2005; Hassan, 2000; Woodside & Carr, 1998; Pearce, 1997; Bordas, 1994; Ahmed & Krohn, 1990) који се баве проблематиком конкурентности туристичке дестинације додају да се традиционални Портеров модел конкурентности не може дословно применити на туристичку дестинацију због изразите комплексности туристичког дестинацијског производа. Због тога се традиционални модели конкурентности, уз задржавање неких главних обележја, за потребе аплицирања у домену туризма, додатно дорађују. С обзиром на објављене радове (Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2005; Hassan, 2000; Woodside & Carr, 1998; Pearce, 1997; Bordas, 1994; Ahmed & Krohn, 1990) може се закључити да је концепт конкурентности туристичке дестинације еволуирао од једноставне перцепције да је за постизање конкурентности дестинације искључиво важно њено исправно маркетиншко позиционирање, преко изразито сложених модела конкурентности којима су дефинисани многобројни фактори дестинацијске конкурентности (атрактивност, подржавајући фактори и ресурси), све до доношења стратешких туристичких планова којима ће бити постављени одређени циљеви и контроле имплементације зацртаних стратегија.

Од деведесетих година прошлог века обликује се конкурентаност у туристичкој индустрију у којој ће само најбоље туристичке дестинације да просперирају. Из тог разлога стратешки бизнис планови морају да се баве факторима који утичу на квалитет туристичког производа, укључујући: пренатрпаност, еколошке проблеме, безбедност посетилаца, сезонске проблеме, осетљивост на локалну културу (Evans, Johnson, 1995).

Циљ студије коју је урадио Crouch (2007) био је да се добије увид у значај и утицај атрибута који обликују конкурентност туристичких дестинација. Прикупљање и синтеза података је извршена помоћу онлајн веб портала. Методолошка основа је аналитички хијерархијски процес (АХП), погодан за истраживања која као циљ имају идентификацију релативног значаја атрибута конкурентности дестинације.

Основна идеја рада који су писали Арменски, Марковић, Давидовић и Јовановић (2011) је да конкурентна позиција дестинације на туристичком тржишту зависи од избора и квалитета управљања ресурсима одредишта. Циљ овог истраживања био је да се утврди најслабија тачка

туризма у Србији применом интегрисаног модела конкурентности. Констатовано је да су природни и створени ресурси дестинације неопходни за развој туризма, али нису једини и кључни покретачи развоја туризма дестинације. Постизање добре позиције на туристичком тржишту зависи на способности дестинације да управља и организује своје ресурсе у складу са економским условима и конкурентним стратегијама, које треба да буду усмерене на побољшање најслабијих елемената туризма.

Crouch и Ritchie (1999) креирали су модел конкурентности туристичке дестинације, који проширује ранија истраживања и студије конкурентности. Претходна истраживања и студије су фокусирали значај услуга као суштинског елемента интегралне понуде и имица дестинације, али се у њима мало пажње посвећивало предузећима која пружају услуге туристима. Истичући значај и ових фактора, Crouch и Ritchie су предложили модел који је знатно свеобухватнији у односу на дотадашње приступе анализирању атрактивности дестинација. Аутори су представили модел конкурентности 1993. године на 43. конгресу AIAEST-а (Међународно удружење научних експерата у туризму). Током година модел је био допуњаван да би коначно био уобличен 2003. године (Попеску, 2011). Модел чини укупно 36 атрибута конкурентности дестинације, који су груписани у оквиру следећих детерминанти: кључни ресурси и атракције, фактори подршке, ситуациони услови, менаџмент дестинације и политика дестинације, планирање и развој.

Концептуални модел Crouch-Ritchie-ја предвиђа следеће детерминанте проширења или ограничења: локацију, безбедност, цене, међузависност дестинација, имиц и носећи капацитет. Они су означени као ситуациони услови, јер представљају факторе чији је утицај на конкурентност туристичке дестинације да дефинишу њене лимите и ограничења и у великој су мери изван контроле и утицаја сектора туризма. Локација дестинације доста утиче на способност привлачења посетилаца. Дестинације удаљене од главних светских туристичких тржишта су у доста неповољној ситуацији по питању развоја туризма. Са друге стране, дестинације које су можда по степену атрактивности једнаке њима, али које се налазе у повољнијем окружењу, су у бољој позицији да постану предмет туристичке тражње (Ritchie, Crouch, 2010).

По питању безбедности, дестинације са високом стопом криминала, изложене природним катастрофама, тероризму и здравственим ризицима, са високим ценама услуга, удаљене од главних емитивних тржишта су мање атрактивне и ретко представљају места одржавања међународних конгреса, конференција, подстицајних путовања и сличних догађаја. Трошкови, односно цене, могу бити пресудан фактор у избору дестинације јер се односе на трошкове путовања до дестинације, девизни курс код међународних путовања, трошкове креирања и испоруке услуга/производа

у дестинацији. Повезан, али ипак независан феномен, односи се на међузависност између дестинација. Другим речима, конкурентност једне дестинације утиче на конкурентност друге.

Имиц дестинације може значајно да промени њену постојећу слику, која може бити позитивна или негативна. На негативну представу ће повољно утицати сва побољшања унутар дестинације, док ће позитивну слику умањити проблеми као што су криминал или високи трошкови живота. Уколико је носећи капацитет дестинације изнад дозвољеног, то утиче не само на опадање конкурентности, већ и на погоршање услова у истој (Ritchie, Crouch, 2010).

Методологија истраживања

Предмет рада је примена кључних ресурса и атракција Crouch-Ritchie-вог модела конкурентности дестинације на примерима четири града у Србији, уз употребу АНР методе. Циљ рада је да се укаже на значај методе вишекритеријумске анализе у оцени конкурентности дестинација градског туризма. Из овако одређеног предмета и циља рада може се поставити и хипотеза: уз примену кључних ресурса и атракција Crouch-Ritchie-вог модела конкурентности туристичке дестинације и вишекритеријумске анализе могуће је утврдити хијерархију градова у Србији, на одабраним примерима (Београд, Нови Сад, Крагујевац и Ниш).

Табела 1.– Релативне оцене у паровима атрибута, једног хијерархијског нивоа (Saaty-ева скала)

значај	дефиниција	објашњење
1	истог значаја	два елемента су идентичног значаја у односу на циљ
3	слаба доминантност	искуство или расуђивање незнатно фаворизује један елемент у односу на други
5	јака доминантност	искуство или расуђивање знатно фаворизује један елемент у односу на други
7	демонстрирана доминантност	доминантност једног елемента потврђена у пракси
9	апсолутна доминантност	доминантност највишег степена
2, 4, 6, 8	међувредности	потребан компромис или даља подела

Извор: Saaty, 1990.

Критеријуми за утврђивање хијерархије градова као туристичких дестинација су кључни ресурси и атракције, које су у свом моделу дефинисали Crouch и Ritchie (1999): природни услови, култура, активности, догађаји и забава, супраструктура и везе са емитивним тржиштима. Једна од

метода за упоређивање и рангирање алтернатива (на примеру овог рада дестинација градског туризма у Србији) је АНР метода (аналитички хијерархијски процес). Она се заснива на поређењу алтернатива у паровима. Аналитички хијерархијски процес је развио Thomas L. Saaty (1990), издвајајући компоненте: циљ, критеријуме и алтернативе, које је повезао у модел, на чијем је највишем нивоу циљ, на nižем критеријуми (и подкритеријуми), а на најнижем нивоу алтернативе. У АНР методи неопходно је одредити релативне важности два критеријума, тј. упоредити по важности све парове критеријума, додељујући им вредност тврдњи приказаних у табели 1. Избор тврдњи значи одговарајућу квантификацију тежина критеријума.

Резултати истраживања

У раду су дефинисани су следећи критеријуми: К1 – природни услови, К2 – културни мотиви, К3 – активности, догађаји, забава, К4 – супраструктура, К5 – везе са емитивним тржиштима. Они су кључни ресурси и атракције, које су дефинисали Crouch и Ritchie (1999) у моделу оцене конкурентности дестинације. Најпре се врши процењивање приоритета атрибута (критеријума) поређењем у паровима.

Табела 2.– *Процењивање приоритета атрибута (критеријума) – поређење у паровима*

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1.00000	0.14300	0.16700	0.25000	0.20000
K2	7.00000	1.00000	2.00000	4.00000	3.00000
K3	5.00000	0.50000	1.00000	3.00000	2.00000
K4	4.00000	0.25000	0.33300	1.00000	0.50000
K5	5.00000	0.33300	0.50000	2.00000	1.00000
Σ	23.00000	2.22600	4.00000	10.25000	6.70000

Извор: резултати истраживања

При поређењу, за сваки пар критеријума (почевши од К2 и К1, нпр.) треба унети вредност значаја једног критеријума у односу на други. На позицију (К2, К1) у матрици резултата поређења, тј. на позицији пресека реда К2 и колоне К1 уписана је вредност 7. То значи да културни ресурси показују демонстрирану доминантност, тј. њихова доминантност потврђена је у пракси. Културни ресурси представљају главне туристичке атракције градова и управо су они главни мотив долазака туриста. Другим речима, број културних мотива и њихов значај на националном и ширем нивоу далеко је изнад значаја природних мотива за туристички развој градова. На позицији (К1, К2) уноси се реципрочна вредност вредности 7 – 0,143. Затим се наставља са поређењем критеријума. Активности, догађаји и забава (К3) имају нешто мањи значај од културних мотива, те је у

поређењу са природним ресурсима њима дата оцена 6, тј. вредност која је између јаке и демонстриране доминантности.

Када се узме у обзир супраструктура (број лежаја и категоризација смештајних капацитета), приликом поређења са природним вредностима, позиција (K4, K1) има вредност 4, вредност између незнатног и знатног фаворизовања. Значај веза са емитивним тржиштем за развој туризма у градским насељима је мања од значаја активности, догађаја и забаве, а већа од значаја супраструктуре. Из тог разлога је на позицији (K5, K1) унета вредност 5. На основу поменутог могуће је квантитативно одредити и однос између осталих елемената. Тако, када поредимо значај културних ресурса са активностима, догађајима и забавом, не можемо ставити оцену 1 (исти значај), већ се мора уступити мала предност културним ресурсима. Ово се може оправдати чињеницом да је елемент K3 у неким сегментима део елемента K2, јер су догађаји културни туристички мотиви. Културни ресурси су свакако много шири појам и, као што је већ поменуто, они су главне туристичке вредности градова. Та предност се за исту вредност повећава у односу са везама са емитивним тржиштем, а затим са супраструктуром, те ове оцене иду редом 2, 3, 4. На позицији (K3, K4) унета је вредност 3. То значи да је број манифестација, њихова посећеност и значај за развој туризма незнатно фаворизован у односу на број лежаја и категоризацију смештајних објеката. Без обзира на квалитет и квантитет смештајних објеката градови се могу посећивати уколико се у њима организују неки догађаји. Међутим, постојањем смештајних капацитета пружа се могућност продужетка боравка туриста. Када се узму у обзир везе са емитивним тржиштем, оцена 2 на позицији (K3, K5) нам указује на малу предност активности, догађаја и забаве. Иста оцена унета је и на позицији (K5, K4).

Сумирају се вредности елемената (критеријума) по колонама и израчунава сума (Σ) (табела 2). Затим се сумирају вредности сваког реда и одређује се средња вредност за сваки ред ($W = \Sigma/5$). Бројеви у табели три се добијају када се вредности критеријума поделе сумом (Σ) по колонама. На пример за елемент првог реда прве колоне добија се $1/23=0.04348$.

Табела 3. – Средња вредност сваког реда (процењивање приоритета атрибута)

	K1	K2	K3	K4	K5	Σ	$W = \Sigma/5$
K1	0.04348	0.06424	0.04175	0.02439	0.02985	0.20371	0.04074
K2	0.30435	0.44924	0.50000	0.39024	0.44776	2.09159	0.41832
K3	0.26087	0.22462	0.25000	0.29268	0.29851	1.32668	0.26534
K4	0.17391	0.11231	0.08325	0.09756	0.07463	0.54166	0.10833
K5	0.21739	0.14959	0.12500	0.19512	0.14925	0.83635	0.16727
Σ	0.21739	0.14959	0.12500	0.19512	0.14925	0.83635	1.00000

Извор: резултати истраживања

Добијене вредности показују да културни ресурси имају највећи значај за развој туризма у градовима. Још 80-их година XX века уочена је изузетно велика улога културних ресурса. То потврђује чињеница да су опште прихваћена четири квалитета градова: велика физичка густина структура, људи и функција, социјална и културна хетерогеност, економски мултифункционализам и физички централизам у оквиру регионалних и међуградских мрежа (Pearce, 1981). На другом месту су активности, догађаји и забава. Догађаји углавном имају мањи значај од културних ресурса историјске вредности, али њихов утицај на развој туризма у градовима је много већи од осталих критеријума. Затим следе везе са емитивним тржиштима. То је заправо веза са оним деловима тржишта на којима се налази већа концентрација туристичке потражње. Битно је успоставити адекватну везу између ових подручја и градова, јер она директно утиче на број посетилаца. Супраструктура је на четвртном месту. Она утиче на дужину боравка туриста у туристичким местима, те што је већи број лежача и повољнија њихова категоризација, туристи ће имати веће могућности за продужетак свог боравка. На последњем месту су природни услови, из разлога што су у раду анализирана градска насеља у којима доминирају културни мотиви. Природни ресурси употпуњују туристичку понуду, али за развој градског туризма нису од пресудног значаја.

Алтернативе (дестинације градског туризма) анализирани у овом раду су: А1 – Београд, А2 – Нови Сад, А3 – Крагујевац и А4 – Ниш. Врши се поређење алтернатива у односу на критеријум К1 (природни услови).

Табела 4. – *Поређење алтернатива (дестинација) у односу на критеријум К1 – природни услови*

	A1	A2	A3	A4
A1	1.00000	0.50000	5.00000	4.00000
A2	2.00000	1.00000	6.00000	5.00000
A3	0.20000	0.16667	1.00000	0.25000
A4	0.25000	0.20000	4.00000	1.00000
Σ	3.45000	1.86667	16.00000	10.25000

Извор: резултати истраживања

Како би се извршило поређење природних услова међу поменути алтернативама, неопходно је указати на њихове главне природне вредности. Међу природним потенцијалима Новог Сада туристички се могу валоризовати следећи: Дунав, Шtrand, Рибарско острво, Дунавски кеј. Најпознатија плажа на Дунаву је Шtrand. Рибарско острво је омиљено излетиште становника овог града. Дунавски кеј је шеталиште поред реке са погледом на Петроварадинску тврђаву. У непосредној близини града је Национални парк Фрушка гора (Станковић, 2012). Новом Саду је дата предност у односу на остале анализирани градове. Позиција (А2, А1) вре-

днована је оценом 2. То значи да је Нови Сад у благој предности по питању природних услова у односу на Београд, највише због близине Фрушке горе, као и из разлога што су природни ресурси Београда и његове околине доста деградирани услед велике концентрације становништва и моторних возила. У односу према другим градовима Новом Саду је дата већа предност. Позиција (А2, А3) има оцену 6, а позиција (А2, А4) оцену 5.

На југоисточној страни Београда налази се Авала, која се са 511 m надморске висине сврстава у групу ниских планина. Поседује могућности за развој излетничког туризма. Године 2007. проглашена је заштићеним природним добром. Београд се простире на ушћу река Саве у Дунав, што је условило оснивање града на овом месту управо због повољних природних услова. Реке Сава и Дунав су природни и туристички потенцијал чију неискоришћену туристичку вредност на простору Београда представља Велико ратно острво. Треба поменути и Аду Циганлију – акваторију Саве са Савским језером, која је у време летњег периода стециште многих Београђана. Оно што издваја овај град и што му даје предност у односу на остале градове, изузев Новог Сада, је чињеница да је то најважнија лука у Србији, коју користе страни туристи долазећи бродом у нашу земљу. Београд поседује бројне паркове за излетнички и рекреативни туризам.

Крагујевачка котлина, у којој се налази Крагујевац, смештена је на месту где се стичу огранци шумадијских планина: Рудника, Гледићких планина и Црног врха. Централно место у рељефу заузима алувијална равана Лепенице. Сва језера на територији општине Крагујевац су вештачког порекла. Шумаричко језеро је вештачко језеро декоративног значаја, подигнуто ради улепшавања спомен парка Шумарице. То једно од најпознатијих и највећих уређених купалишта у региону (Станковић, 2012). Крагујевац је на последњем месту међу анализираним алтернативама по питању природних услова. Када се пореди са Београдом, оцена 5 у корист Београда показује јаку доминантност. Ова вредност повећана је за један у односу на Нови Сад, што потврђује претходну констатацију о највећем значају природних ресурса за развој туризма овог војвођанског града.

Природни ресурси града Ниша погодују развоју туризма и од велике су важности за даљи развој града. Оно што овај град издваја је близина Нишке Бање, природног лечилишта са радиоактивном водом. У непосредној близини је и Сува планина, уврштена у међународни списак ИВА подручја. Погодна је за развој планинског туризма. Од природних вредности у непосредној околини издвајају се Сићевачка клисура – долиנסко сужење реке Нишаве, Јелашничка клисура – Специјални резерват природе и излетиште Каменички вис (Станковић, 2012). Ниш је боље рангиран само у односу на Крагујевац, вредношћу између слабе и јаке доминантности. Позиција (А2, А4) где је додељена оцена 5, говори о зна-

тном фаворизовању Новог Сада, док позиција (А1, А4) показује да је Београд фаворизован, али за оцену ниже него што је случај са Новим Садам.

За израчунавање средње вредности у односу на критеријум К1 – природни услови, примењује се исти поступак као и код процењивања приоритета атрибута. Исти поступак се понавља и када су у питању поређења алтернатива (дестинација градског туризма) у односу на остале критеријуме (К2, К3, К4 и К5).

Табела 5. – *Поређење алтернатива у односу на критеријум К2 – културни мотиви*

	A1	A2	A3	A4
A1	1.00000	3.00000	3.00000	2.00000
A2	0.33333	1.00000	1.00000	0.50000
A3	0.33333	1.00000	1.00000	0.50000
A4	0.50000	2.00000	2.00000	1.00000
Σ	2.16666	7.00000	7.00000	4.00000

Извор: резултати истраживања

Непокретна културна добра од изузетног значаја у Београду су: Београдска тврђава, Конак кнегиње Љубице, Доситејев лицеј, Капетан Мишино здање, Саборна црква, Конак кнеза Милоша. Треба поменути и амбијенталне целине које се налазе у најужој зони града: Калемегдан са Београдском тврђавом, Трг републике, Скадарлија, Врачарски плато са храмом Светог Саве, а у близини су и Краљевски комплекс на Дедињу, археолошко налазиште Винча и Гардош – Стари Земун. Бројни музеји, позоришта и галерије употпуњују културно-туристички производ Београда. Истичу се Народни музеј, Етнографски музеј, Музеј историје Југославије, Доситејев и Вуков музеј, Народно позориште, Југословенско драмско и Београдско драмско позориште, итд. (Станковић, 2012). Културно-историјску баштину Београда чине укупно 333 споменика културе (Јоксимовић, Голић, 2012). Београд као културни, административни и привредни центар Србије, са својим културним знаменитостима и институцијама, привлачи највећи број посетилаца Србије што му даје већу репутацију у односу на друге анализиране градове.

Због богатог историјског и културно-историјског значаја Нови Сад често зову „Српска Атина”. Највећи значај када су у питању културно-историјске вредности има стари део града, који данас обухватају две познате улице Дунавска и Змај Јовина. Када су у питању грађевине од великог културног значаја могу се издвојити: Трг слободе са спомеником Светозару Милетићу, Петроварадинска тврђава, Градска кућа, Владичин двор, затим цркве са великим историјским значајем као што су Римокатоличка, Николајевска, Успенска, Саборна и друге. Културни значај Новог Сада се огледа кроз многобројне музеје: Музеј града Новог Сада, Музеј збирке стране уметности, спомен збирке, Позоришни музеј Војводине,

Музеј савремене ликовне уметности, затим Српско народно позориште, библиотеке, позоришта, итд. (Станковић, 2012).

У Крагујевцу постоји неколико значајних културно-историјских целина. Комплекс Милошев венац представља аутентичну целину која сведочи о богатој и славној историји града и обухвата: зграду Старе цркве, Амицин конак, конак кнеза Михаила, зграду Гимназије, зграду Театра и зграду Градске тржнице. Недалеко од овог комплекса налази се нова Саборна црква. О новијој историји града сведочи Спомен парк 21. октобар у Шумарицама. На овај дан 1941. године Крагујевац је задесила огромна трагедија. Више хиљада његових становника је стрељано у Шумарицама. На том простору налази се 30 гробница од којих је десет уметнички обликовано споменицима, а најпознатији је Споменик стрељаним ђацима и професорима. Значајније институције културе су: Народни музеј, Театар Јоаким Вујић, Народна библиотека Вук Караџић, Музеј Стара тополивица, Музеј 21. октобар, као и бројне галерије и ликовни салони (Станковић, 2012).

Недалеко од Ниша налази се Медијана, најпознатије и најотменије предграђе античког града Naissusa. Ћеле Кула је јединствен споменик у свету настао као последица битке на Чегру. Овај страشان споменик сазидан је на путу за Цариград као опомена онима који дижу буну против турског царства. Сазидана је од лобања побуњеника којих је било 952. Временом је већи део лобања нестао или је оштећен, тако да је данас у кули остало свега 58 лобања. Треба поменути и Нишку тврђаву, споменик Чегар, Меморијални парк Бубањ, Споменик ослободиоцима, Народни музеј, Народно и Луткарско позориште, итд. Међу бројним црквама истичу се: Саборна црква, Мала Саборна црква, Пантелеј и Црква Светог Николе (Станковић, 2012).

Након наведених главних културних ресурса може се приступити анализирању вредности које су дате у табели 6. Нови Сад и Крагујевац су идентичног значаја у односу на културне мотиве, те је на позицији (А2, А3), као и на позицији (А3, А2) додељена вредност 1. Иако су Шумарице јединствене у Србији, не може се дати предност Крагујевцу из разлога што Нови Сад поседује културне мотиве чији значај превазилази национални ниво. Бројност и значај споменика културе у Београду већа је од бројности и значаја у осталим градовима. На позицијама (А1, А2) и (А1, А3) вредност 3 указује на незнатно фаворизовање Београда у односу на Нови Сад и Крагујевац. Ниш је међу анализираним алтернативама на другом месту. Због јединствених споменика као што су Ћеле кула и Медијана, пре свега, не може се рећи да је идентичног значаја по питању културних ресурса као Нови Сад и Крагујевац, те је на позицијама (А4, А2) и (А4, А3) унета вредност 2. Иста вредност је и за позицију (А1, А4), с тим што је овде Београд у благој предности. Затим се израчунава средња вредност у односу на критеријум К2 – културни мотиви.

Табела 6. – Поређење алтернатива у односу на критеријум К3 – активности

	A1	A2	A3	A4
A1	1.00000	3.00000	6.00000	6.00000
A2	0.33333	1.00000	5.00000	5.00000
A3	0.16667	0.20000	1.00000	1.00000
A4	0.16667	0.20000	1.00000	1.00000
Σ	1.66667	4.40000	13.00000	13.00000

Извор: резултати истраживања

Манифестације пружају велике могућности за привлачење туриста (домаћих и иностраних) и привредне ефекте њиховог доласка које условљавају број посетилаца, број ноћења, услуге, потрошњу итд. По истраживању Туристичке организације Србије, манифестације су прве на листи туристичких мотива за долазак страних туриста у нашу земљу.

Уколико као показатељ узмемо у обзир број манифестација одржаних у анализираним градовима, Београд заузима лидерску позицију, са 205 манифестација годишње у граду, док се тај број повећава на 247 уколико се урачунају манифестације у његовим општинама. У Новом Саду се годишње одржи 131 манифестација у граду. Када се урачунају и остале општине, тај број износи 155 манифестација (Водич кроз манифестације, 2014). Иако Београд има већи број манифестација од Новог Сада, на позицији (A1, A2) вредност је 3, и означава слабу доминантност Београда због тога што се у Новом Саду одржава ЕХИТ, који је 2009. године проглашен најбољим фестивалом Европе. Припада рангу међународних манифестација, захваљујући великом броју страних извођача и посетилаца, којих годишње има око 15000 (Арменски, Закић, Драгин, 2009).

У Београду се одржава велики музички фестивал *Belgrade beer fest*, чија је посећеност два пута већа од посећености ЕХИТ-а. Међутим, он спада у ранг републичких манифестација. Незнатна доминантност Београда се темели и на великом броју културних дешавања која су у вези за гостовањима светских позоришних, балетских и плесних трупа. У Нишу и Нишкој бањи се у току године одржи 36 манифестација, у Крагујевцу 40 (Водич кроз манифестације, 2014). На позицији (A3,A4) је вредност 1, која говори о истом значају. Разлог томе јесте што Крагујевац има већи број манифестација, али Ниш има већи број манифестација међународног карактера. Такође, већи број догађаја у Нишу, него у Крагујевцу, могу бити самосталне туристичке вредности (фестивали, сајмови, бицикличка трка). Сходно томе на позицијама (A1,A3) и (A1,A4) је вредност 6, која нам указује да је Београд у односу на Ниш и Крагујевац, између јаке и демонстриране доминантности. Нови Сад је јако доминантан када су у питању Крагујевац и Ниш, па вредност на овим позицијама (A2,A3) и (A2,A4) износи 5. Затим се израчунава средња вредност у односу на критеријум К3 – активности.

Табела 7. – Поређење алтернатива у односу на критеријум K4 – супраструктура

	A1	A2	A3	A4
A1	1.00000	5.00000	6.00000	7.00000
A2	0.20000	1.00000	4.00000	5.00000
A3	0.16667	0.25000	1.00000	2.00000
A4	0.17286	0.20000	0.50000	1.00000
Σ	1.53953	6.45000	11.50000	15.00000

Извор: резултати истраживања

Као главни критеријум приликом поређења алтернатива у односу на критеријум супраструктура узет је број лежајева, као и врсте смештајних капацитета заступљене у највећем броју у датим градовима. Вредности су у складу са потребама градова у односу на њихову посећеност и остварена ноћења. На позицији (A1,A2) је вредност 5, па је Београд јако доминантан у односу на Нови Сад. Нови Сад има мањи број хотела са 5*, као и са 4*. Највећи број хотела у Новом Саду припада објектима са три звездице, а највише објеката ове групе категорисано је као гарни хотел, док је најмањи број објеката са једном звездицом (Јовичић, Плавша, Гагић, Ердеји, 2012). Београд знатно предњачи и у броју лежајева. Вредност 6 на позицији (A1,A3), говори да је Београд између јаке и демостриране доминантности што се тиче овог критеријума, у односу на Ниш, док је у односу на Крагујевац, позиција (A1,A4) вреднована бројем 7, где је изражена демонстрирана доминантност Београда. Разлог томе јесте знатно мањи број смештајних капацитета у овим градовима. Када се пореди Нови Сад са Нишом, позиција (A2,A3) која је означена вредношћу 4, указује на вредност између слабе и јаке доминантности Новог Сада. Број лежајева је у овом случају означио доминантност Новог Сада, али јака доминантност изостаје. Разлог томе јесте незнатна разлика у броју хотела са 5* и 3*.

Однос Новог Сада и Крагујевца је вреднован на позицији (A2,A4) и та вредност износи 5. Након свих ових вредности, произилази да је Ниш има малу предност у односу на Крагујевац, стога је ова позиција (A3,A4) вреднована бројем 2. Затим се израчунава средња вредност у односу на критеријум K4 – супраструктура.

Табела 8. – Поређење алтернатива у односу на критеријум K5 – везе са емитивним тржиштима

	A1	A2	A3	A4
A1	1.00000	2.00000	4.00000	4.00000
A2	0.50000	1.00000	3.00000	3.00000
A3	0.25000	0.33333	1.00000	1.00000
A4	0.25000	0.33333	1.00000	1.00000
Σ	2.00000	3.66666	9.00000	9.00000

Извор: резултати истраживања

Србија је земља кроз коју пролазе путеви који повезују Западну Европу са Блиским Истоком, што чини њен положај повољном у односу на значајна емитивна тржишта. Као критеријуми вредновања узети су у обзир положаји градова ка значајним емитивним тржиштима Србије и иностраним емитивним тржиштима. Сва четири града имају повољан саобраћајно-географски положај. Међутим, треба назначити да повољнији положај имају градови на међународним коридорима (Београд, Нови Сад и Ниш), у односу на градове који се налазе на саобраћајницама републичког значаја (Крагујевац) (Гарача, 2005).

Сваки од ових градова има железницу, која је повезана како са градовима Србије, тако и са иностраним градовима. Аеродроми су најближи Београду (Никола Тесла, Сурчин) и Нишу (Константин Велики, Ниш). Београд је на значајном паневропском коридору 10, чији главни крак пролази кроз овај град повезујући Салзбург са Солуном. Добра повезаност Новог Сада са емитивним тржиштима, значај Дунава, паневропског коридора 10, његова повезаност са већим градовима Србије, условљава вредност 2 на позицији (А1,А2). Београд има слабу доминантност у односу на Нови Сад, мало бољу повезаност са емитивним тржиштима, поготово иностраним. Разлог томе лежи у близини аеродрома „Никола Тесла”. Вредности на позицијама (А1,А3) и (А3,А4) износи 4 и показује да Београд има значајну доминантност, али не и јаку у односу на Ниш и Крагујевац. Нови Сад има за нијансу лошији положај од Београда, па ће вредност 3 на позицијама (А2,А3) и (А2,А4) дати слабију предност Новом Саду. Вредност на позицији (А3,А4) означена вредношћу 1, указује на исти значај Ниша и Крагујевца. Ниш има добру везу са емитивним тржиштима Србије и иностранства, поготово када су у питању путеви који воде ка Блиском Истоку. Крагујевац има добру повезаност са државним путевима 1. и 2. реда, а железничком пругом је повезан са две морске луке (Бар, Солун). Близина Београда је за Крагујевац предност када се ради о домаћем емитивном тржишту. Сходно томе, позиција (А3,А4) има вредност 1 и исти значај када су у питању везе са емитивним тржиштима. Затим се израчунава средња вредност у односу на критеријум К5 – везе са емитивним тржиштима.

Табела 9. – Преглед вредности критеријума и алтернатива у односу на дати критеријум

	K1	K2	K3	K4	K5
	0.04074	0.41832	0.26534	0.10833	0.16727
A1	0.31511	0.45467	0.55122	0.60329	0.48359
A2	0.49456	0.14114	0.29913	0.24153	0.29735
A3	0.05854	0.14114	0.07483	0.09183	0.10953
A4	0.13179	0.26305	0.07483	0.06336	0.38446

Извор: резултати истраживања

Вредност критеријумске функције за посматрани критеријум множи се са добијеном тежином критеријума:

$$A1=A1*K1+ A1*K2+ A1*K3+ A1*K4+ A1*K5$$

Исти прорачуни се раде и за A2, A3, A4. Добија се коначан ранг алтернатива: A1 0.49553; A2 0.23445; A3 0.10955; A4 0.14540.

У утврђеној хијерархији на првом месту је Београд, затим следе Нови Сад, Ниш и на крају Крагујевац. Међутим, иако је Београд главни административни, економски и културни центар Србије, и евидентна је његова кључна атракцијска предност, градски туризам је мање развијен у односу на сличне градове у Европи (Стратегија развоја туризма Србије, 2006). Истраживање које су урадиле Арменски, Закић и Драгин (2009) је показало да су се испитаницима у Београду више свидели историјски споменици (29,5%), мање изласци, тј. забава (12,5%), а најмање природне лепоте (6%), што иде у прилог резултатима рада о оцени конкурентности одабраних дестинација градског туризма у Србији. Што се тиче посетилаца Београда, 77% испитаника је изјавило да би поново посетили град, а да би се повећала лојалност ове групе посетилаца, неопходно је понудити богатији садржај туристичких активности, разноврсније смештајне капацитете и пакет аранжмане у вези са краћим посетама (city-break), по узору на туристички развијене градове Европе, што се већ и реализује. За успешно позиционирање Ниша као туристичке дестинације потребан је већи степен усклађености приоритета и инфраструктурних ограничења (Станковић, Петровић, 2007). Постојећа туристичка инфраструктура града Крагујевца не подржава захтеве туриста, па је због тога потребно израдити стратегију њеног прилагођавања потенцијалним предностима туристичког развоја (Бјелановић, Димитровски, Илић Чантрак, 2012).

Закључак

Истраживања од раних деведесетих година XX века постепено анализирају природу и структуру конкурентности дестинације. Нека од ових истраживања су фокусирана на одређене елементе конкурентности дестинације, као што су ценовне конкурентности, док друга истраживања имају за циљ развијање свеобухватног разумевања конкурентности дестинације.

Концептуални модели конкурентности дестинације се примењују за анализу специфичних дестинација или туристичких тржишта. Стратегије за унапређење конкурентности дестинације треба да објасне где и како туристички ресурси треба да буду усмерени.

Применом вишекритеријумске анализе у оцени конкурентности посматраних дестинација градског туризма добијен је њихов коначан ранг. На првом месту се налази Београд који као престоница Србије доминира у погледу кључних ресурса и атракција Crouch-Ritchie-јевог модела конкурентности. Београд је на туристичкој мапи Србије представљен као град

који привлачи највећи број туриста, а то захваљујући богатој и разноврсној туристичкој понуди. На другом месту је Нови Сад, који иако је заједно са Београдом сврстан у дестинације градског туризма на међународном нивоу, због скромнијих туристичких ресурса заостаје за главним градом. Ниш има повољан саобраћајно-географски положај и туристичке ресурсе погодне за развој више врста туризма који се могу повезати са градским туризмом, а самим тим и обогатити туристички боравак посетилаца, што је разлог за рангирање на трећу позицију. На последњем месту је Крагујевац. Иако постоје туристички ресурси по којима је овај град препознатљив, његов значај је најмањи међу анализираним дестинацијама градског туризма.

АНР метода (аналитички хијерархијски процес) је флексибилан јер омогућава да се код сложених проблема са много критеријума и алтернатива релативно лако нађу релације између утицајних фактора, препозна њихов експлицитни или релативни утицај и значај у реалним условима и одреди доминантност једног фактора у односу на други. Овим радом доказано је да се АНР метода може примењивати и на туристичке дестинације, чиме је утврђена хијерархија анализираних дестинација градског туризма у Србији.

Литература

- Арменски, Т., Закић, Л., Драгин, А. (2009). Перцепција иностраних туриста о имиџу Србије. *Гласник Српског Географског друштва*, 89(1), 39-52.
- Бјелановић, Д., Димитровски, Д., Илић Чантрак, Т. (2012). Стање и правци развоја туристичког производа града Крагујевца. *Економика*, 4, 106-117.
- Гарача, В. (2005). Неке специфичности градског туризма у Србији. *Зборник радова Департамента за географију, туризам и хотелијерство*, 33-34, 189-197.
- Јовичић, А., Плавша, Ј., Гагић, С., Ердеји, И. (2012). Спортско-рекреативни садржаји у туристичкој понуди хотела у Новом Саду. *Зборник радова – Географски факултет Универзитета у Београду*, 60, 213–226.
- Јоксимовић, М., Голић, Р. (2012). Туризам и регенерација туристичких вредности у условима савременог просторног развоја Београда. У *Зборнику радова са Међународног научног скупа Проблеми и изазови савремене географске науке и наставе, Копаноник, 2011*, (689-698). Београд: Универзитет у Београду – Географски факултет.
- Попеску, Ј. (2011). *Менаџмент туристичке дестинације*. Београд: Универзитет Сингидунум – Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент.
- Работић, Б. (2009). Туристичко вођење у савременом туризму. (Необјављена докторска дисертација). Универзитет Сингидунум, Београд.
- Станковић, С. (2012). *Туристичке дестинације: путовањем до знања*. Београд: Завод за уџбенике.

- Стратегија развоја туризма Србије. (2006). Службени гласник РС, бр. 91/2006.
- Черовић, С. (2009). *Стратегијски менаџмент у туризму*. Београд: Универзитет Сингидунум – Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент.
- Ahmed, Z. U., & Krobn, F. B. (1990). Reversing United States' Dectinig Competitiveness in the Marketing of International Tourism: a Perspective on Future Policy. *Journal of Travel Research*, 29 (2), 23-29.
- Armenski, T., Marković, V., Davidović, N., Jovanović, T. (2011). Integrated Model of Destination Competitiveness, *Geographica Panonica*, 15(2), 58-69.
- Bordas, E. (1994). Competitiveness of Tourist Destination in Long Distance Markets. *The Tourist Review*, 49(3), 3-9.
- Crouch, G.I. (2007). *Modelling Destination Competitiveness: A Survey and Analysis of The Impact of Competitiveness Attributes*. Melbourne: La Trobe University.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Evans, M.R. & Johnson, R.B. (1995). Identifying competitive strategies for successful tourism destination development. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 31, 37-45.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245.
- Krešić, D. (2005). Merenje atraktivnosti turističkih destinacija u funkciji konkurentnosti. (Neobjavljeni magistarski rad). Ekonomski fakultet, Zagreb.
- Pearce, D. G. (1997). Competitive Destination Analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research*, 35(4), 16-24.
- Pearce, D. G. (1981). L'Espace Toristique de la Grande Ville: Éléments de Synthèse et Application à Christchurch (Nouvelle-Zélande). *L'Espace Géographique*, 10, 207-213.
- Ritchie, B.R.J., Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CABI Publishing.
- Ritchie, B.R.J., Crouch, I.G.. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Brazilian Public Administration Review (RAP)*, 44(5), 1049-1066
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 48, 9–26.
- Stanković, Lj., Petrović, J. (2007). Marketing of Tourism Destination of Niš. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, 4(1), 9–20.
- Vodič kroz manifestacije. (2014). Retrieved from <http://www.manifestacije.com>
- Woodside, A., & Carr. J. (1988). Consumer Decision Making and Competitive Strategies: Application for Tourism Planning. *Journal of Travel Research*, 26(3), 2-7.

Original scientific article

COMPETITIVENESS EVALUATION OF TOURIST DESTINATIONS ON THE EXAMPLE OF KEY RESOURCES OF THE CITIES IN SERBIA

Irena Manojlović*¹, Sanja Pavlović*, Bojana Aćimovac*

* University of Belgrade, Faculty of Geography, Belgrade

Abstract: Tourist destination competitiveness, by the model proposed by Crouch and Ritchie, can be analysed on the basis of thirty-six attributes grouped under the following determinants: key resources and attractions, support factors, situational conditions, destination management and destination policy, planning and development. This paper analyses the key resources and attractions that include natural conditions, culture, activities, events and entertainment, superstructure and links to emission markets. By the use of the AHP method (Analytic Hierarchy Process), the hierarchy of four destinations of urban tourism in Serbia (Belgrade, Novi Sad, Kragujevac and Niš) was established.

Key words: competitiveness, tourist destinations, key resources, cities, Serbia

Date submitted: 23 April 2014; *Date accepted:* 3 July 2014

Introduction

The concept of competitiveness has gained in significance due to new economic relations in the XX and XXI century, when also the development of the tertiary sector and the service economy reaches a peak and becomes a leader in the economic power of the world's greatest countries. Due to the rapid development of the tourism industry and increased consumer awareness on the side of tourist demand, also the need for measuring and monitoring all factors that determine the level of competitiveness of a tourist destination is created (Krešić, 2005). In order to be successfully competitive, a tourist destination should offer a greater value to the market than its rivals for the same efforts of the tourists or the same value with less effort involved (Čerović, 2009).

Under the competitiveness of a tourist destination is considered to be its ability to increase tourist spending, to attract significantly more tourists by providing them with experiences that satisfy them and are remembered, and at the same time it does that in a profitable way including the improvement of the well-being of the destination inhabitants, preservation of the destination natural treasure for future generations (Ritchie, Crouch, 2003).

¹ Correspondence to: irena.manojlovic@hotmail.com

Competitive capability of the tourist destination, in an explicit manner, point to the level of socio-economic development of the tourist destination with a special emphasis on the quality of life. Therefore, consideration of the tourist destination competitiveness involves understanding of the factors and circumstances of the competitive context, as well as the development characteristics that has resulted in appropriate circumstances (Rabotić, 2009).

Most of the authors (for example Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2005; Hassan, 2000; Woodside & Carr, 1998; Pearce, 1997; Bordas, 1994; Ahmed & Krohn, 1990), dealing with the issues of the tourist destination competitiveness, add that the traditional Porter's competitiveness model cannot be literally applied to a tourist destination due to the extreme complexity of the tourist destination product. Therefore, the traditional competitiveness models, while retaining some of the main features, for the use of application in the field of tourism, additionally amend. Taking into account the published papers (Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2005; Hassan, 2000; Woodside & Carr, 1998; Pearce, 1997; Bordas, 1994; Ahmed & Krohn, 1990), it can be concluded that the concept of the tourist destination competitiveness has evolved from a simple perception that, in order to reach the destination competitiveness, it is exclusively important its proper marketing positioning, through pronouncedly complex competitiveness models by which many destination competitiveness factors are defined (attractiveness, supporting factors and resources), all the way to the passing of the strategic tourist plans, by which certain objectives and controls of the determined strategies implementation will be set.

Since the nineties of the last century, the competitiveness in the tourism industry has been shaping up where only the best tourist destinations will prosper. For this reason, strategic business plans need to deal with the factors that affect the quality of the tourist product, including: overcrowding, environmental issues, safety of visitors, seasonal problems, sensitivity to local culture (Evans, Johnson, 1995).

The objective of the study done by Crouch (2007) was to gain insight into the significance and influence of the attributes that shaped the tourist destinations competitiveness. Collection and synthesis of data was performed using the online web portal. The methodological basis is the analytic hierarchy process (AHP), suitable for researches aiming at the identification of the relative importance of the attributes of the destination competitiveness.

The basic idea of the paper written by Armenski, Marković, Davidović and Jovanović (2011) is that the competitive position of the destination in the tourism market depends on the choice and quality of destination resources management. The objective of this research was to determine the weakest point of tourism in Serbia using an integrated model of competitiveness. It was noted that natural and man-made resources of a destination were necessary for tourism development, but were not the only and key initiators of

the tourist destination development. Achieving a good position in the tourism market depends on the ability of a destination to manage and organize its resources in accordance with economic conditions and competitive strategies, which should be focused on improving the weakest elements of tourism.

Crouch and Ritchie (1999) created a model of tourist destination competitiveness, which extended earlier researches and competitiveness studies. Previous researches and studies have focused the importance of services as an essential element of integrated supply and destination image, but have paid little attention to companies that provide services to tourists. Emphasizing the importance of these factors as well, Crouch and Ritchie proposed a model that was much more comprehensive compared to the previous approaches to analysing the attractiveness of the destinations. The authors presented a competitiveness model in 1993 at the 43rd Congress Aiest (International Association of Scientific Experts in Tourism). Over the years the model was amended to finally be shaped in 2003 (Popescu, 2011). The model makes a total of 36 attributes of destination competitiveness, which are grouped under the following determinants: key resources and attractions, support factors, situational conditions, destination management and destination policy, planning and development.

The conceptual model of Crouch-Ritchie provides the following determinants of expansion or restriction: location, safety, prices, destinations interdependence, image and carrying capacity. They are referred to as situational conditions, because they represent the factors which influence on the tourist destination competitiveness to define its limits and restrictions and are largely beyond the control and influence of the tourism sector. Destination location greatly affects the ability to attract visitors. Destinations away from the world's major tourism markets are quite disadvantaged in terms of tourism development. On the other hand, destinations that may have the same level of attractiveness as the previous ones, but located in a more favourable environment, are in a better position to become subject to tourist demand (Ritchie, Crouch, 2010).

In terms of safety, destinations with a high crime rate, subject to natural disasters, terrorism and health risks, with high cost of services, away from main emission markets are less attractive and rarely represent the places of international congresses, conferences, incentive trips and similar events. Costs, that is prices, can be a decisive factor in the selection of a destination as they relate to the cost of travel to the destination, the exchange rate in international travels, the cost of creating and delivering services/products to the destination. Connected, but yet independent phenomenon, refers to the interdependence between destinations. In other words, the competitiveness of a destination affects the competitiveness of other.

The destination image can significantly change its current impression, which may be positive or negative. On the negative performance will favoura-

bly affect all improvements within the destination, while the positive impression may be lessened by problems such as crime and high cost of living. If the carrying capacity of a destination is over the limit, it affects not only the decline in competitiveness, but also the deterioration of conditions in the same (Ritchie, Crouch, 2010).

Research methodology

The subject of this paper is the use of key resources and attractions of the Crouch-Ritchie's model of destination competitiveness on the examples of four cities in Serbia, using the AHP method. The objective of this paper is to highlight the importance of the multi-criteria analysis method to assess the competitiveness of urban tourist destinations. Out of this particular subject and objective of the paper, the following hypothesis can be set as well: using key resources and attractions of the Crouch-Ritchie's model of tourist destination competitiveness and multi-criteria analysis, it is possible to establish a hierarchy of cities in Serbia, on selected examples (Belgrade, Novi Sad, Kragujevac and Niš).

Table 1– *Relative evaluations in pairs of attributes, of one hierarchical level (Saaty's scale)*

Importance	Definition	Explanation
1	Equal importance	Two elements are of identical importance in respect to the objective
3	Weak dominance	Experience or judgment slightly favors one element over the other
5	Strong dominance	Experience or judgment significantly favors one element over the other
7	Demonstrated dominance	Dominance of one element confirmed in practice
9	Absolute dominance	Dominance of the highest degree
2, 4, 6, 8	Inter-values	Necessary compromise or further division

Source: Saaty, 1990.

The criteria for determining the hierarchy of cities as tourist destinations are the key resources and attractions, which Crouch and Ritchie (1999) defined in their model: natural conditions, culture, activities, events and entertainment, superstructure and links to emission markets. One of the methods for comparing and ranking alternatives (on the example of this paper of urban tourist destinations in Serbia) is the AHP method (Analytic Hierarchy Process). It is based on a comparison of the alternative in pairs. The Analytical Hierarchy Process was developed by Thomas L. Saaty (1990), separating the following components: objective, criteria and alternatives, which he linked into a model, in which top level was the objective, lower the criteria (and subcriteria), and in the

lowest level the alternatives. In the AHP method it is necessary to determine the relative importance of the two criteria, i.e., to compare by the importance all pairs of criteria, assigning them the value of the claims presented in Table 1. Selection of claims means appropriate quantification of criteria weightiness.

Research results

In this paper the following criteria are defined: K1 - natural conditions, K2 - cultural motifs, K3 - activities, events, entertainment, K4 - superstructure, K5 - links to emission markets. They are the key resources and attractions, which were defined by Crouch and Ritchie (1999) in the evaluation model of destination competitiveness. First, the evaluation of the attributes priorities (criteria) is done by comparison in pairs.

Table 2 – *Evaluation of the attributes priorities (criteria) - comparison in pairs (see at page 149)*

Source: Research results

When comparing, for each pair of criteria (starting from K2 and K1, for example) the importance value of one criterion towards the other should be entered. At position (K2, K1) in a matrix of the comparison of the results, that is, at a section position of the line K2 and column K1, the entered value is 7. This means that cultural resources show demonstrated dominance, i.e., their dominance is confirmed in practice. Cultural resources represent the main tourist attractions of the cities and they are precisely the main motive for arrivals of tourists. In other words, the number of cultural motifs and their importance at the national and broader level is far above the importance of natural motifs for the tourist development of the cities. At position (K1, K2), the reciprocal value of 7 - 0.143 is entered. Then the criteria comparison continues. Activities, events and entertainment (K3) are somewhat less important than cultural motifs, so compared to the natural resources they are given the grade of 6, i.e., the value that is between the high and demonstrated dominance.

When you take into account the superstructure (number of beds and categorization of accommodation facilities), when compared with natural values, position (K4, K1) has a value of 4, the value between insignificant and significant favoritism. The importance of links with the emission market for tourism development in urban areas is lesser than the importance of activities, events and entertainment, and greater than the importance of superstructure. For this reason, at position (K5, K1) the entered value is 5. Based on the above mentioned it is possible to quantitatively determine the relation between the other elements as well. Thus, when we compare the importance of cultural resources with activities, events and entertainment, we cannot put the grade of 1 (equal importance), but must give a small advantage to cultural resources. This

can be justified by the fact that the element K3 in some segments is the part of the element of K2, because the events are cultural tourism motifs. Cultural resources are certainly much broader concept and, as already mentioned, they are the main tourist values of the cities. This advantage, for the same value, increases compared to the links with the emission market, and then with the superstructure, so these evaluations grades in order 2, 3, 4. At position (K3, K4) the entered value is 3. This means that the number of events, their attendance and importance of tourism development is slightly favoured compared to the number of beds and categorization of accommodation facilities. Regardless of the quality and quantity of accommodation facilities, the cities can be visited if some events are organized in them. However, the existence of accommodation facilities provides the possibility of extension of the stay of tourists. Taking into account the links with the emission market, the grade 2 at position (K3, K5) points to the slight advantage of the activities, events and entertainment. The same grade was also entered at position (K5, K4).

The values of the elements (criteria) by columns are summarized and the sum (Σ) is calculated (Table 2). Then the values of each row sum up and the average value for each row is determined ($W=\Sigma/5$). The numbers in Table 3 are obtained when the criteria values divide by the sum (Σ) by columns. For example, for the element of the first row of the first column, the result of $1/23=0.04348$ is obtained.

Table 3 – *Average value of each row (evaluation of the attributes priorities) (see at page 150)*

Source: Research results

The obtained values show that cultural resources have the greatest significance for the tourism development in the cities. Since the eighties of the XX century, an extremely important role of cultural resources has been observed. This confirms the fact that four qualities of the cities are generally accepted: great physical density of the structures, people and functions, social and cultural heterogeneity, economic multi-functionalism and physical centralism within the regional and long-distance networks (Pearce, 1981). In the second place are activities, events and entertainment. Events tend to have less importance than cultural resources of historical value, but their impact on the tourism development in the cities is much greater than other criteria. This is followed by links with the emission markets. This is actually a connection to those parts of the market where there is a greater concentration of tourist demand. It is important to establish a proper relation between these areas and the cities, because it directly affects the number of visitors. The superstructure is in fourth place. It affects the length of stay of tourists in the tourist areas, so the higher capacity and its better categorization, the tourists will have greater opportunities to ex-

tend their stay. The natural conditions are in the last place, because this paper analyses the urban centers dominated by cultural motifs. The natural resources complement the tourist offer, but for the development of urban tourism are not of crucial importance.

The analysed alternatives (urban tourist destinations) in this paper are as follows: A1 - Belgrade, A2 - Novi Sad, A3 - Kragujevac and A4 - Niš. A comparison of the alternatives with respect to criterion K1 (natural conditions) is performed.

Table 4 – *Comparison of the alternatives (destinations) with respect to criterion K1 - natural conditions (see at page 151)*

Source: Research results

In order to make a comparison of the natural conditions among the aforementioned alternatives, it is necessary to point out their main natural values. Among the natural resources of Novi Sad, the following can be valorized in a tourist way: the Danube, Štrand (Strand), Ribarsko ostrvo (Fisherman Island), Dunavski kej (Danube Quay). The most famous beach on the Danube is Štrand (Strand). Ribarsko ostrvo (Fisherman Island) is a favourite resort of the inhabitants of this city. Dunavski kej (Danube Quay) is a promenade along the river with a view of the Petrovaradinska tvrđjava (Petrovaradin Fortress). In the immediate vicinity of the city is the National Park Fruška Gora (Frankish Mountain) (Stanković, 2012). Novi Sad is given priority over the other analysed cities. Position (A2, A1) was evaluated with the grade 2. This means that Novi Sad is slightly ahead in terms of natural conditions in relation to Belgrade, mainly due to the proximity of Fruška Gora (Frankish Mountain), and because the natural resources of Belgrade and its surroundings are quite degraded due to large concentration of population and motor vehicles. In comparison to other cities, Novi Sad is given greater priority. Position (A2, A3) has the grade 6, and position (A2, A4) grade 5.

On the southeast side of Belgrade, the mountain Avala is located and with the altitude of 511 m is classified in the group of low mountains. It has possibilities for excursion tourism development. In 2007 it was pronounced to be a protected natural area. Belgrade lies at the confluence of the Sava and the Danube, which resulted in the founding of the city in this place precisely because of the favourable natural conditions. The rivers Sava and Danube are natural and tourist potential, which unused tourist value in the area of Belgrade represents Veliko ratno ostrvo (Great War Island). Ada Ciganlija should be also noted – the aquatorium of the Sava with Savsko jezero (Sava Lake), which during the summer period is the meeting place of many citizens of Belgrade. What distinguishes this city, and what gives it an advantage over the other cities, except Novi Sad, is the fact that it is the most important port in Serbia,

used by foreign tourists arriving in our country by boat. Belgrade has numerous parks for excursion and recreational tourism.

Kragujevačka kotlina (Kragujevac Structural Basin), where the city of Kragujevac is located, is at the place where the branches of the Šumadijske planine (Šumadija Mountains) join: Rudnik, Gledičke planine (Gledić Mountains) and Crni vrh (Black Top). The central place in the relief is occupied by the alluvial plain of the Lepenica River. All lakes in the municipality of Kragujevac are of artificial origin. Šumaričko jezero (Šumarice Lake) is an artificial lake of decorative importance, built to beautify the Memorial Park Šumarice. It is one of the most famous and largest swimming beaches in the region (Stanković, 2012). Kragujevac is in the last place among the analysed alternatives in terms of natural conditions. When compared to Belgrade, the grade 5 in favour of Belgrade shows a strong dominance. This value is increased by one compared to Novi Sad, which confirms the previous conclusion about the most important natural resources for tourism development of this Vojvodina city.

The natural resources of the city of Niš are favourable for the tourism development and are of great importance for the further development of the city. What makes this city stand out is its proximity to Niška banja (Spa of Niš), natural healing centre with radioactive water. In the immediate vicinity is Suva planina (Suva Mountain), included in the international list of the IBA areas. It is suitable for the development of mountain tourism. Out of the natural resources in the immediate vicinity, the following stand out: Sićevačka klisura (Sićevo Gorge) - a valley narrowing of the Nišava River, Jelašnička klisura (Jelašnica Gorge) – a special reservation of nature and a picnic area Kamenički vis (Kamenica Hill) (Stanković, 2012). Niš is better ranked in respect to Kragujevac, with the value between weak and strong dominance. Position (A2, A4) where the grade 5 was assigned, spoke of a substantial favouring of Novi Sad, while positions (A1, A4) showed that Belgrade was favoured, but one grade lower than it was the case with Novi Sad.

To calculate the average value in relation to the criterion K1 - natural conditions, the same procedure is applied as for the attributes priorities evaluation. The same procedure is repeated when it comes to comparing the alternatives (urban tourist destinations) in relation to the other criteria (K2, K3, K4 and K5).

Table 5 – *Comparison of the alternatives with respect to criterion K2 – cultural motifs (see at page 153)*

Source: Research results

Immovable cultural goods of great importance in Belgrade are the following: Beogradska tvrđava (Belgrade Fortress), Konak kneginje Ljubice (Palace of Princess Ljubica), Dositejev licej (Dositej Lyceum), Kapetan Mišino zdanje (Captain Miša Building), Saborna crkva (Congregational Church), Ko-

nak kneza Miloša (Palace of Prince Miloš). It should be also noted the environmental entities that are located in the very heart of the city: the park Kalemegdan with Beogradska tvrđava (Belgrade Fortress), Trg republike (Republic Square), Skadarlija, Vračarski plato (Vračar Plateau) with the Hram Svetog Save (Temple of St. Sava), and nearby are also the Kraljevski kompleks (Royal Complex) in Dedinje, archaeological site Vinča and Gardoš – the old city of Zemun. Numerous museums, theaters and galleries complement the cultural-tourist product of Belgrade. Among these stand out the following: Narodni muzej (the National Museum), Etnografski muzej (the Ethnographic Museum), Muzej istorije Jugoslavije (the Museum of Yugoslav History), Dositejev i Vukov muzej (Dositej and Vuk Museum), Narodno pozorište (National Theatre), Jugoslovensko dramsko pozorište (Yugoslav Drama Theatre) and Beogradsko dramsko pozorište (Belgrade Drama Theatre), etc.. (Stanković, 2012). Cultural-historical heritage of Belgrade consists of 333 cultural monuments (Joksimović, Golić, 2012). Belgrade as the cultural, administrative and economic centre of Serbia, with its cultural sites and institutions, attracts the highest number of visitors of Serbia which gives it a greater reputation in comparison to other analysed cities.

Because of the rich historical, cultural-historical significance, Novi Sad is often called the "Serbian Athens". The greatest importance, when it comes to cultural-historical values, has the old part of the city, which now includes two famous streets: Dunavska and Zmaj Jovina. When it comes to the constructions of great cultural significance, the following can be singled out: Trg slobode (Freedom Square) with the monument of Svetozar Miletić, Petrovaradinska tvrđava (Petrovaradin Fortress), Gradska kuća (City Hall), Vladičin dvor (Episcopal Palace), then the churches of great historical significance, such as Rimokatolička (Roman Catholic Church), Nikolajevska (St. Nicholas Church), Uspenska (Assumption), Saborna (Congregational Church) and other. The cultural significance of Novi Sad is reflected in the numerous museums: Muzej grada Novog Sada (Museum of the City of Novi Sad), Muzej zbirke strane umetnosti, spomen zbirke (Museum of Foreign Art Collection, Commemorative Collection), Pozorišni muzej Vojvodine (Theatre Museum of Vojvodina), Muzej savremene likovne umetnosti (Museum of Contemporary Art), then Srpsko narodno pozorište (Serbian National Theatre), libraries, theaters, etc.. (Stanković, 2012).

In Kragujevac, there are several important cultural-historical sites. The complex Milošev venac (Complex of Prince Miloš) represents a genuine entity that testifies about the rich and glorious history of the city and includes: the building of Stara crkva (Old Church Building), Amidžin konak (Uncle's Residence), Konak kneza Mihaila (Prince Mihailo Palace), Gimnazija (High School Building), Teatar (Theatre) and Gradska tržnica (City Market) buildings. Not far from this complex is a new Saborna crkva (Congregational

Church). About the recent history of the city testifies Spomen park 21. oktobar (Memorial Park October 21) in Šumarice. On this day in 1941, Kragujevac was struck by a huge tragedy. Thousands of its inhabitants were shot in Šumarice. In this area there are 30 grave sites, of which ten artistically shaped monuments and most famous is the Monument to the Executed Pupils and Teachers. Significant cultural institutions are Nacionalni muzej (National Museum), Teatar Joakim Vujić (Theatre Joakim Vujić), Narodna biblioteka Vuk Karadžić (National Library of Vuk Karadžić), Muzej Stara topolivnica (Museum of Old Cannon Foundry), Muzej 21. oktobar (Museum October 21), as well as the numerous art galleries and salons (Stanković, 2012).

Not far from Niš, Medijana (Mediana) is located, the most famous and most nobly suburb of the ancient city of Naissus. Čele Kula (Scull Tower) is a unique monument in the world originated as a result of the Battle of Čegar. This awesome monument was built on the way to Constantinople as a warning to those who raise revolt against the Ottoman Empire. It was built from the skulls of 952 rebels. In time, most of the skulls have been missing or damaged, so today, in the tower remained only 58 skulls. The following should be also mentioned: Niška tvrđava (Niš Fortress), Spomenik Čegar (Čegar Monument), Memorijalni park Bubanj (Memorial Park Bubanj), Spomenik oslobodiocima (Monument to the Liberators), Narodni muzej (National Museum), Narodno pozorište (National Theatre), Lutkarsko pozorište (Puppet Theatre), and so on. Among the many churches stand out: Saborna crkva (Congregational Church), Mala saborna crkva (Small Congregational Church), Pantelejska crkva (Pantelej Church) and Crkva Svetog Nikole (St. Nicholas Church) (Stanković, 2012).

After the aforementioned main cultural resources, it may be approached to analysing of the values given in Table 6. Novi Sad and Kragujevac are of identical importance in relation to the cultural motifs, so at position (A2, A3), and also position (A3, A2) the value of 1 was assigned. Although Šumarice is unique in Serbia, the priority cannot be given to Kragujevac, because Novi Sad has the cultural motifs which significance goes beyond the national level. The number and importance of the cultural monuments in Belgrade is greater than the number and importance of the monuments in other cities. At positions (A1, A2) and (A1, A3), the value of 3 indicates a slight favouring of Belgrade in comparison to Novi Sad and Kragujevac. Niš, among the analysed alternatives, is in the second place. Because of the unique monuments such as the Čele Kula (Scull Tower) and Medijana (Mediana), first of all, it cannot be said to be identical in terms of the importance of cultural resources as Novi Sad and Kragujevac, so at positions (A4, A2) and (A4, A3) the entered value was 2. The same value is also for position (A1, A4), except that here Belgrade has a slight advantage. Then, the average value is calculated in relation to the criterion K2 - cultural motifs.

Table 6 – *Comparison of the alternatives with respect to criterion K3 – activities (see at page 155)*

Source: Research results

Events provide great opportunities to attract tourists (domestic and foreign) and the economic effects of their arrivals which are conditioned by the number of visitors, number of nights, service and consumption etc. By the research done by the Tourist Organization of Serbia, events are first on the list of tourist motifs for the arrival of foreign tourists to our country.

If as an indicator we take into account the number of events held in the analysed cities, Belgrade is the leader, with 205 events annually in the city, while this number increases to 247 if you include the events in its municipalities. In Novi Sad, 131 events are annually held in the city. When you include other municipalities, the number is 155 events (Events Guide, 2014). Although Belgrade has a greater number of manifestations than Novi Sad, at position (A1, A2) the value is 3, and indicates a weak dominance of Belgrade because of the EXIT Festival held in Novi Sad, which in 2009 was named the best festival in Europe. It belongs to the range of international events, due to the large number of foreign performers and visitors, which is annually around 15000 (Armenski, Zakić, Dragin, 2009).

In Belgrade, the major music festival Belgrade Beer Fest is held, which attendance is two times higher than the attendance at the EXIT Festival. However, it falls in the ranking of the republican events. The slight dominance of Belgrade is also based on a number of cultural events that are related to the arrivals of the world theater, ballet and dance companies. In Niš and Niška banja (Spa of Niš) during the year 36 events are held, and 40 in Kragujevac (Events Guide, 2014). Position (A3, A4) has a value of 1, which speaks of the same importance. The reason for this is that Kragujevac has a greater number of events, but Niš has more events of the international character. Also, a greater number of events in Niš, but not in Kragujevac, can represent independent tourist values (festivals, fairs, bike race). Thus, positions (A1, A3) and (A1, A4) have the value of 6, which indicates that Belgrade, in comparison to Niš and Kragujevac, is between strong and demonstrated dominance. Novi Sad is strongly dominant compared to Kragujevac and Niš, so the value at positions (A2, A3) and (A2, A4) is 5. Then the average value in relation to the criterion K3 – activities is calculated.

Table 7 – *Comparison of the alternatives with respect to criterion K4 – superstructure (see at page 156)*

Source: Research results

As the main criterion, when comparing the alternatives against the superstructure criteria, the number of beds was taken, and also the types of ac-

accommodation facilities represented in the largest number in the given cities. The values are in accordance with the needs of the cities in relation to their attendance and overnights. At position (A1, A2) the value is 5, so Belgrade is very dominant in comparison to Novi Sad. Novi Sad has a smaller number of the hotels with five-stars, and four-stars as well. Most of the hotels in Novi Sad belong to the three-star hotels, and most buildings of this group is categorized as a garni hotel, while the lowest number of objects is of a single star (Jovičić, Plavša, Gagić, Erdeji, 2012). Belgrade significantly leads in the number of beds as well. Value 6 at position (A1, A3), shows that Belgrade is between strong and demonstrated dominance, in respect to this criterion, in comparison to Niš, while in comparison to Kragujevac, position (A1, A4) is evaluated by the number 7, where the demonstrated dominance of Belgrade is expressed. The reason for this is the much smaller number of accommodation facilities in these cities. When comparing Novi Sad with Niš, position (A2, A3), marked by the value of 4, indicates the value between weak and strong dominance of Novi Sad. Number of beds in this case marked the dominance of Novi Sad, but strong dominance is absent. The reason for this is a slight difference in the number of five-star and three-star hotels.

The relation of Novi Sad and Kragujevac is evaluated at position (A2, A4), and that value is 5. After all these values, it follows that Niš has a small advantage over Kragujevac, so this position (A3, A4) is evaluated by the number 2. Then, the average value in relation to a criterion K4 - superstructure is calculated.

Table 8 – *Comparison of the alternatives with respect to criterion K 5 – links to the emission markets (see at page 156)*

Source: Research results

Serbia is the country through which the routes linking Western Europe with the Middle East, which makes its position more favourable in relation to the major emission markets. As evaluation criteria, the positions of the cities toward the major emission markets of Serbia and international emission markets are taken into account. All four cities have a good traffic-geographical position. However, it should be noted that the cities on the international corridors have a more favourable position (Belgrade, Novi Sad and Niš), compared to the cities that are located on the roads of the republican significance (Kragujevac) (Garača, 2005).

Each of these cities has a railway, which is connected to the cities of Serbia, as well as with foreign cities. The airports are the most proximate to Belgrade (Nikola Tesla, Surčin) and Niš (Konstantin Veliki - Constantine the Great, Niš). Belgrade is at the significant Pan-European Corridor 10, which main branch passes through this city connecting Salzburg to Thessaloniki. Good link of Novi

Sad with the emission markets, the importance of the Danube, the Pan-European Corridor 10 and its link with major cities of Serbia condition the value of 2 at position (A1,A2). Belgrade has weak dominance over Novi Sad, a little better link with the emission markets, especially foreign. The reason for this lies in the vicinity of the airport "Nikola Tesla". The value at positions (A1, A3) and (A3, A4) is 4, and shows that there is a significant predominance of Belgrade, but not strong compared to Niš and Kragujevac. Novi Sad has a slightly worse position than Belgrade, and the value of 3 at positions (A2, A3) and (A2, A4) will give lower priority to Novi Sad. The value at position (A3, A4) indicated by 1, points to equal importance of Niš and Kragujevac. Niš has a good link with the emission markets of Serbia and abroad, especially when it comes to roads leading to the Middle East. Kragujevac has good links with the state roads of the first and second priority, and by railway is connected to two seaports (Bar, Thessaloniki). Proximity of Belgrade is the advantage to Kragujevac when it comes to domestic emission market. Consequently, position (A3, A4) has the value of 1 and the same importance when it comes to the links with the emission markets. Then, the average value in relation to the criterion K5 - links to emission markets is calculated.

Table 9 – *Summary of the criteria and alternatives in relation to a given criterion (see at page 157)*

Source: Research results

The value of criterion function for the observed criterion is multiplied by the resulting weight of the criteria:

$$A1=A1*K1+ A1*K2+ A1*K3+ A1*K4+ A1*K5$$

The same calculations are also done for A2, A3, A4. The final ranking of the alternatives is obtained: A1 0.49553; A2 0.23445; A3 0.10955; A4 0.14540.

In the established hierarchy Belgrade is in the first place, followed by Novi Sad, Niš and Kragujevac in the end. However, although Belgrade is the capital administrative, economic and cultural centre of Serbia, and the key attractiveness advantage is evident, urban tourism is less developed compared to similar cities in Europe (Tourism Development Strategy of Serbia, 2006). The research conducted by Armenski, Zakić and Dragin (2009) showed that respondents in Belgrade liked more historical monuments (29.5%), and less going out, that is, entertainment (12.5%) and the least natural beauty (6%), which supports the results of an assessment of the competitiveness of selected destinations of urban tourism in Serbia. Regarding the visitors of Belgrade, 77% of respondents said they would re-visit the city and in order to increase the loyalty of this group of visitors, it was necessary to offer richer content of tourist activities, diverse accommodation facilities, and packages related to shorter visits (city-break), modeled on the well developed cities of Europe, which was al-

ready implemented. For successful positioning of Niš as a tourist destination, it is necessary to have a higher degree of compliance of priorities and infrastructure constraints (Stanković, Petrović, 2007). The existing tourist infrastructure of the city of Kragujevac does not support the demands of tourists, and therefore it is necessary to develop a strategy to adapt to potential benefits of tourism development (Bjelanović, Dimitrovski, Ilić, Čantrak, 2012).

Conclusion

Researches since the early nineties of the XX century have been gradually analysing the nature and structure of destination competitiveness. Some of these studies have focused on specific elements of destination competitiveness, such as price competitiveness, while other studies aimed at developing a comprehensive understanding of the destination competitiveness.

Conceptual models of destination competitiveness are applied to the analysis of specific destinations or tourism markets. Strategies for improving the competitiveness of the destination should explain where and how tourism resources should be directed.

By application of the multi-criteria analysis to assess the competitiveness of the observed urban tourist destinations, their final ranking has been obtained. Belgrade is in the first place, which, as the capital of Serbia, dominates in terms of key resources and attractions of the Crouch-Ritchie model of competitiveness. Belgrade, on the tourist map of Serbia, has been represented as a city that attracts the largest number of tourists, thanks to its rich and diverse tourist offer. Novi Sad is in the second place, though, along with Belgrade, has been classified as urban tourist destination at the international level, but due to something more modest tourist resources, is behind the capital. Niš has a good traffic-geographical location and tourist resources suitable for the development of a type of tourism that may be associated with the urban tourism, and thus enrich the tourist stay of visitors, which is the reason for its ranking in the third place. Kragujevac is in the last place. While there are some tourist resources the city is known for, its significance is the lowest among the analysed urban tourist destinations.

The AHP method (Analytic Hierarchy Process) is a flexible, because it allows the code, at complex problems with many criteria and alternatives, to relatively easy find a relations between influencing factors, recognize their explicit or relative influence and importance in real conditions and to determine the dominance of one factor over another. This paper has demonstrated that the AHP method can be applied to tourist destinations, by which the hierarchy of the analysed destinations of urban tourism in Serbia has been determined.

References (see at page 159)