



Aleksa Š. Vučetić

MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE



UCG

Univerzitet Crne Gore

Prof. dr Aleksa Š. Vučetić
MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE
Prvo izdanje

Izdavač
Univerzitet Crne Gore
Cetinjska br. 2, Podgorica
www.ucg.ac.me

Za izdavača
Prof. dr Vladimir Božović, rektor

Glavni i odgovorni urednik
Prof. dr Stevo Popović

Urednik izdanja
Docent dr Zdenka Dragašević

Recenzije
Prof. dr Bojan Zečević
Prof. dr Đurđica Perović
Prof. dr Boban Melović

Lektura
Anastasija Vučetić
Teodora Vučetić

Prevod sa engleskog jezika
Anastasija Vučetić
Teodora Vučetić

Slog
Miličko Čeranić

Tehnički urednik
Ivan Živković

Objavlјivanje ove univerzitetske publikacije odobrio je Senat Univerziteta Crne Gore
odlukom br. 03-1102/4 od 17. maja 2023. godine.

© Univerzitet Crne Gore, 2023.

Sva prava zadržana. Zabranjeno je svako neovlašćeno umnožavanje, fotokopiranje ili
reprodukovanje publikacije, odnosno njenog dijela, bilo kojim sredstvom ili na bilo koji način.

CIP - Каталогизација у публикацији
Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-86-7664-248-9
COBISS.CG-ID 26613508



Prof. dr Aleksa Š. Vučetić

MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE

Podgorica, 2023.

SADRŽAJ

UVOD	7
I TURISTIČKA DESTINACIJA	9
1.1. Pojam i definicije turističke destinacije	11-22
1.2. Vrste turističkih destinacija	23-27
1.3. Životni ciklus turističke destinacije	29-31
1.4. Crna Gora kao turistička destinacija	33-40
1.5. Evropska unija kao turistička destinacija	41-43
II KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE	45
2.1. Pojam konkurentnosti turističke destinacije	47-48
2.2. Faktori konkurentnosti turističke destinacije	49-58
2.3. Modeli konkurentnosti turističke destinacije	59-60
2.4. Modeli upravljanja turističkom destinacijom	61-62
2.5. Indikatori konkurentnosti turističke destinacije	63-64
III ODRŽIVI RAZVOJ TURISTIČKE DESTINACIJE	65
3.1. Ekološka održivost turističke destinacije	67-71
3.2. Ekonomska održivost turističke destinacije	73-74
3.3. Kulturna održivost turističke destinacije	75-76
3.4. Socijalna održivost turističke destinacije	77-78
3.5. Održivost zaštite posjetilaca u turističkoj destinaciji	79-80
IV MARKETING MIKS TURISTIČKE DESTINACIJE	81
4.1. Proizvod turističke destinacije	83-86
4.2. Cijena proizvoda turističke destinacije	87-88
4.3. Promocija proizvoda turističke destinacije	89-91
4.4. Distribucija proizvoda turističke destinacije	93-94
4.5. Imidž proizvoda turističke destinacije	95-96

V	ANALIZA MEZO OKRUŽENJA TURISTIČKE DESTINACIJE	97
	5.1. Analiza ponude hotelskih preduzeća Crne Gore	99-105
	5.2. Analiza ponude putničkih agencija Crne Gore	107-111
	5.3. Analiza ponude muzeja Crne Gore	113-115
	5.4. Analiza ponude nacionalnih parkova Crne Gore	117-119
	5.5. Analiza ponude ostalih preduzeća u turizmu Crne Gore	121-126
VI	ANALIZA MIKRO OKRUŽENJA TURISTIČKE DESTINACIJE	127
	6.1. Analiza privrednih resursa Crne Gore	129-147
	6.2. Analiza ljudskih resursa Crne Gore	149-156
	6.3. Analiza administrativnih resursa Crne Gore	157-163
	6.4. Analiza antropogenih i prirodnih resursa Crne Gore	165-167
	6.5. Analiza ostalih resursa Crne Gore	169-173
VII	ANALIZA MAKRO OKRUŽENJA TURISTIČKE DESTINACIJE	175
	7.1. Analiza trendova u političkom i ekonomskom makro okruženju	177-178
	7.2. Analiza trendova u socio-demografskom i kulturnom makro okruženju	179-180
	7.3. Analiza trendova u tehnološkom i prirodnom makro okruženju	181-182
	7.4. Analiza trendova u pravnom i ostalom makro okruženju	183-183
	7.5. Analiza konkurencije turističke destinacije	185-186
VIII	STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM	187
	8.1. Vizija, misija, ciljevi i smjernice turističke destinacije	189-191
	8.2. Strategijska analiza internog i eksternog okruženja turističke destinacije	193-198
	8.3. Strategije rasta i razvoja turističke destinacije	199-202
	8.4. Organizacija i implementacija strategija turističke destinacije	203-204
	8.5. Kontrola procesa strategijskog upravljanja turističkom destinacijom	205-206
	ZAKLJUČAK	207-207
	SUMMARY	209-209
	LITERATURA	211-220
	GRAFICI	221-222
	AUTOR BIO	223-224

UVOD

Publikacija predstavlja detaljnu analizu koncepta upravljanja turističkom destinacijom, kroz poglavlja: turistička destinacija, konkurentnost turističke destinacije, održivi razvoj turističke destinacije, marketing miks turističke destinacije, analiza mezo okruženja turističke destinacije, analiza mikro okruženja turističke destinacije, analiza makro okruženja turističke destinacije i strategijsko upravljanje turističkom destinacijom. Fokus je na strategijskom i održivom upravljanju rastom i razvojem turističke destinacije.

Životni ciklus turističkih destinacija je sve kraći, dominantno zbog masovne turističke valorizacije elemenata životne sredine, kao glavnih turističkih motiva posjetilaca sa jedne strane, te zbog trenda sve oštrije i bespoštednije konkurencije na globalnom turističkom tržištu sa druge strane. Imajući u vidu, trend rasta novih dugoročnih tendencija na globalnom turističkom tržištu, upravljanje rastom i razvojem turističke destinacije postaje sve kompleksnija i izazovnija aktivnost kreatora turističke politike. Marketing miks turističke destinacije potrebno je kontinuelno inovirati, pri čemu je neophodno uvažavati sve elemente koncepta održivog razvoja turizma. Cjelokupan proces strategijskog i održivog upravljanja razvojem turističke destinacije prikazan je na primjeru Crne Gore, kao tranzicione turističke destinacije.

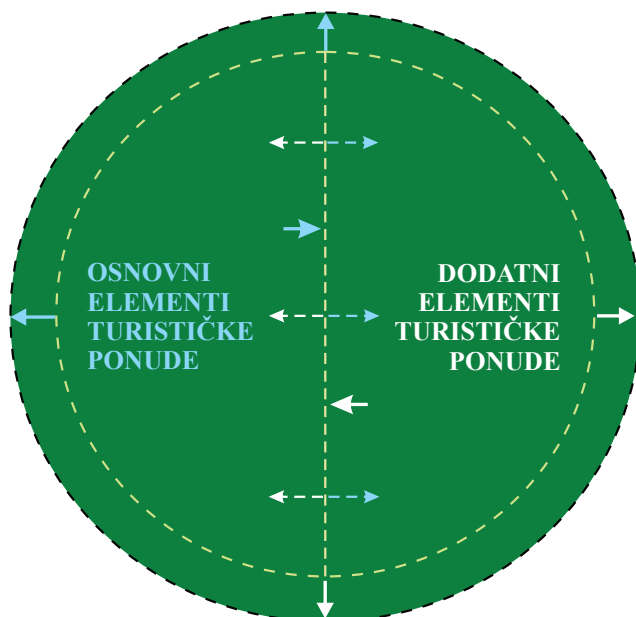
Knjiga je rezultat dugogodišnjih naučnih istraživanja u domenu upravljanja rastom i razvojem turističke destinacije. Može se koristiti kao osnovna literatura za edukaciju studenata o upravljanju turističkom destinacijom, na akademskim studijskim programima iz oblasti turizma i primijenjenim studijskim programima iz oblasti hotelijerstva. Predstavlja koristan izvor informacija za: kreatore turističke politike na svim nivoima; menadžere preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu; zaposlenike nevladinih organizacija u domenu turizma; preduzeća koja ostvaruju prihode u sektoru turizma; ali i sve druge koje interesuje koncept strategijskog i održivog rasta i razvoja turističke destinacije.

I TURISTIČKA DESTINACIJA

1.1. POJAM I DEFINICIJE TURISTIČKE DESTINACIJE

Turistička destinacija predstavlja turističko odredište posjetilaca (Špiljak & Ivir, 2008; Vucetic, 2009b; A. Vučetić, 2010b, 2012a), tj. turista i ekskurzista. Ona treba omogućiti zadovoljenje turistički-relevantnih potreba posjetilaca i obezbjeđenje ekonomskih i društvenih koristi za lokalno stanovništvo. Turistička destinacija se sastoji od osnovnih i dodatnih elemenata turističke ponude.

Grafik 1: Elementi ponude turističke destinacije



Izvor: Autor

Osnovne elemente ponude turističke destinacije predstavljaju ponude preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova direktno uključenih u kreiranje ponude turističke destinacije, kao što su ponude: suvenirnica, hotelskih preduzeća, putničkih agencija, turističkih organizacija i muzeja. S druge strane, dodatne elemente turističke ponu-

de predstavljaju ponude preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova indirektno uključenih u kreiranje ponude turističke destinacije, kao što su ponude: trafika, telekomunikacionih i bankarskih preduzeća, trgovinskih organizacija i ustanova primarne zdravstvene zaštite. Grafik 1 prikazuje idealno stanje, u kome je kvantum osnovnih elemenata turističke ponude jednak kvantumu dodatnih elemenata turističke ponude. Međutim, u realnim okolnostima prevagu u kvantitativnom obuhvatu mogu imati osnovni elementi turističke ponude ili dodatni elementi turističke ponude u turističkoj destinaciji. U početnoj i završnoj fazi životnog ciklusa turističke destinacije uobičajena je dominacija dodatnih, a u ostalim fazama životnog ciklusa turističke destinacije osnovnih elemenata turističke ponude destinacije. Radi se o dinamičnom odnosu između osnovnih i dodatnih elemenata turističke ponude, u kome će prevagu ostvariti oni elementi turističke ponude za kojim turistička tražnja iskaže najveće interesovanje, i čiji će se rast i razvoj više stimulirati različitim mjerama i aktivnostima turističke politike.

Svjetska turistička organizacija je definisala turističku destinaciju „**kao mjesto s određenim atrakcijama i time povezanom turističkom opremljenošću i uslugama koje odabere neki turista ili grupa, a s kojom na tržište nastupaju proizvođači usluga**“ (Magaš, 2003). Po ovoj definiciji, turistička destinacija je mjesto koje posjeduje određene atrakcije povezane sa turističkom opremljenošću i uslugama. Turistička destinacija je ono što turista ili grupa turista odabere kao mjesto posjete, pa je pojam veoma široko definisan. Definicija je fokusirana na direktnu vezu turističke destinacije sa turističkim proizvodom, koji turisti ili grupe turista formiraju u odnosu na svoje potrebe i ponudu proizvođača usluga.

U Evropskoj uniji je prihvaćena sledeća definicija: „**turistička destinacija je područje koje se može posebno definisati i promovisati turistima u cilju dolaska i u okviru kojeg se turistički proizvod koordinira od strane jednog ili više identifikovanih organa ili organizacija**“ (Popesku, 2009). Definicija predstavlja turističku destinaciju kao posebnu prostornu cjelinu, koja se promovise u cilju dolaska turista. Ona ukazuje na neophodnost koordinacije turističkog proizvoda od strane jednog ili više organa ili organizacija, koje upravljaju njegovim razvojem.

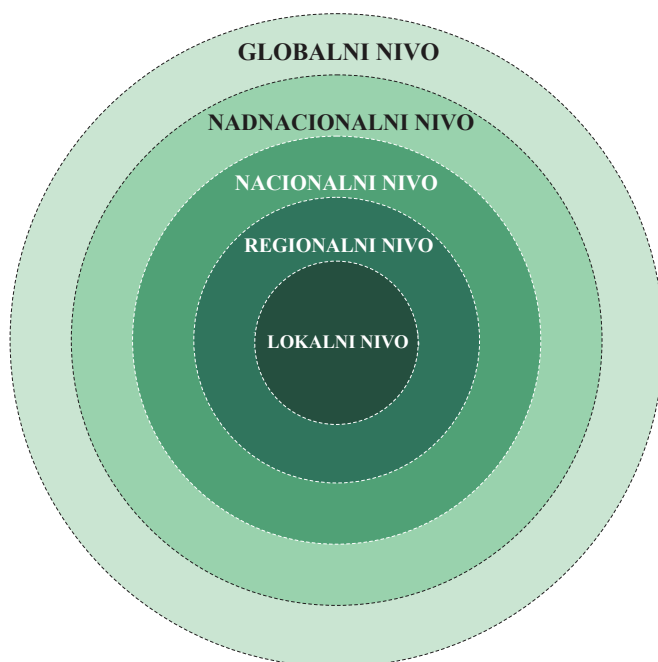
Magaš, D., je definisao turističku destinaciju kao „**optimalnu kombinaciju fiksnih i varijabilnih činilaca te mogućnosti turističkog djelovanja u skladu s preferencijama tržišta, nezavisno o administrativnim granicama**“. Fiksni činilci su oni koji se ne mogu mijenjati ili se dugoročno mijenjaju, kao što su krajolici, znamenitosti i atraktivnosti, kao i oni koji se mogu poistovjetiti sa turističkom infrastrukturom, i suprastrukturom (hoteli, objekti za sport i zabavu, objekti kulture, bazeni i turistički uredi). Varijabilni činilci su turističke robe i ulaganje rada potrebnog za povezivanje tih roba i njihovo plasiranje na tržište. Mogućnosti turističkog djelovanja obuhvataju lokalno interne (objekti za smještaj i ishranu, trgovine, servisi, objekti za zabavu i kulturu, atraktivnosti, znamenitosti, slike krajolika, dostupnost, klimu, vremenske prilike, ljubaznost stanovništva, aglomeracije lju-

di na odmoru i infrastruktura) i lokalno eksterne mogućnosti turističkog djelovanja (funkcija mogućnosti internog djelovanja ostalih lokacija izvan destinacije, kao struktura koja povezuje te lokacije i vlastitu destinaciju, i ograničavajuće mjere i propise) (Magaš, 1997).

Vučetić, A. Š., smatra da: „**Turistička destinacija predstavlja posebnu i unikatnu geografsku prostornu cjelinu, u okviru koje različite vrste preduzetnika, preduzeća, organizacija, ustanova i institucija u turizmu nude različitim vrstama posjetilaca različite vrste usluga i proizvoda, povezanih sa prirodnom i društvenom sredinom, u skladu sa mjerama i aktivnostima turističke i drugih turizmu-srodnih politika u destinaciji**“ (A. Š. Vučetić, 2020e). Definicija je fokusirana na:

- a) **Posebnu geografsku prostornu cjelinu** → Turističke destinacije predstavljaju posebne geografske prostorne cjeline, bez obzira na: veličinu, vrstu, fizičke korelacije sa drugim posebnim prostornim cjelinama, i druge karakteristike turističkih destinacija.

Grafik 2: Vrste nivoa turističkih destinacija po kriterijumu administrativne veličine



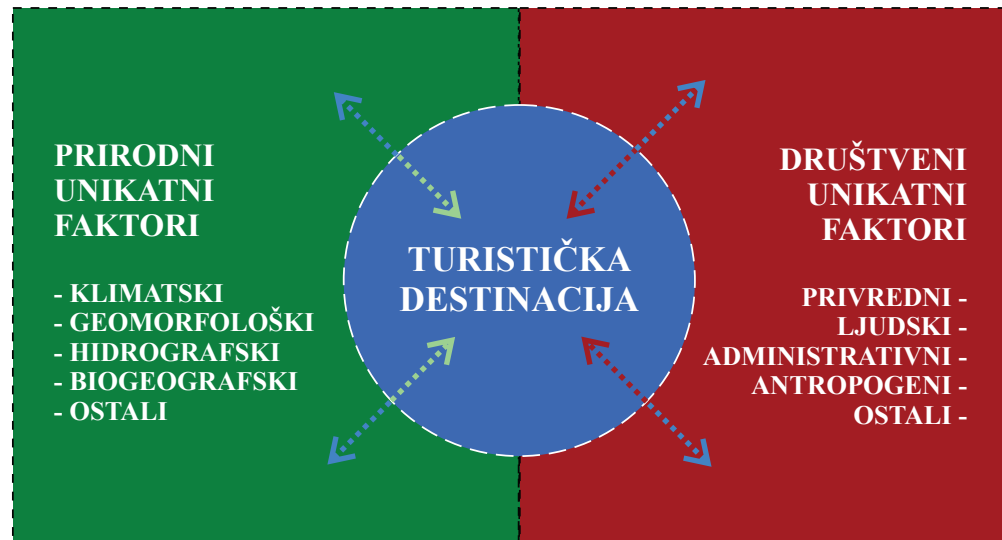
Izvor: Autor

Na osnovu **kriterijuma administrativne veličine**, turističke destinacije možemo podijeliti na: **lokalne** (npr: posebna geografska prostorna cjelina opštine Kotor – mezo nivo), **regionalne** (npr: posebna geografska prostorna cjelina Boke Kotorske – mikro nivo), **nacionalne** (npr: posebna geografska prostorna cjelina Crne Gore – makro nivo), **nadnacionalne** (npr: posebna geografska prostorna cjelina Evropske

unije – mega nivo) i **globalne turističke destinacije** (npr: planeta Zemlja kao turistička destinacija – globalni nivo). Na osnovu kriterijuma vrste destinacije (npr: geomorfološke podloge), turističke destinacije možemo podijeliti na: pustinjske (npr: Sahara, koja obuhvata dijelove teritorija država Alžir, Čad, Egipat, Libija, Mali, Mauritanija, Niger, Sudan i Tunis), močvarne (npr: Everglejds u Floridi – Sjedinjenim Američkim Državama), travnate (npr: nacionalni park Serengeti u Tanzaniji) i druge turističke destinacije (npr: ostrvske – Bali u Indoneziji).

- b) **Unikatnu geografsku prostornu cjelinu** → Turističke destinacije predstavljaju unikatne prostorne cjeline, s obzirom da obuhvataju prostor koji se odlikuje unikatnim vrijednostima elemenata životne sredine (npr: unikatnim mikroklimatima) i unikatnim elementima društvene sredine (npr: unikatnim rasporedom različitih vrsta hotelskih kapaciteta). Unikatnost turističke destinacije definisana je prirodnim i društvenim unikatnim faktorima. **Prirodni unikatni faktori** obuhvataju: klimatske, geomorfološke, hidrografske, biogeografske i ostale prirodne unikatne faktore. S druge strane, **društveni unikatni faktori** obuhvataju: privredne, ljudske, administrativne, antropogene i ostale društvene unikatne faktore.

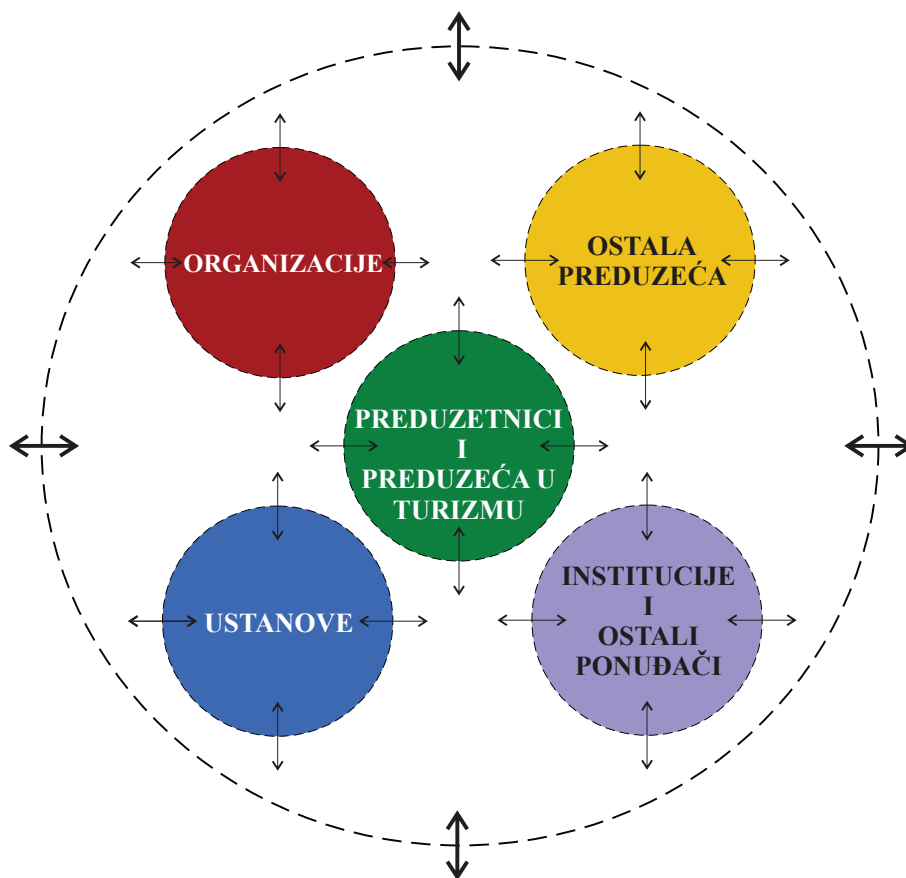
Grafik 3: Elementi unikatnosti turističke destinacije kao geografske prostorne cjeline



Izvor: Autor

- c) **Različite vrste preduzetnika, preduzeća, organizacija, ustanova i institucija** → U turističkoj destinaciji postoje brojni i raznovrsni ponuđači turistički-relevantnih usluga i proizvoda, koje se nude posjetiocima. Svi se mogu svrstati u: preduzetnike, preduzeća u turizmu, ostala preduzeća, organizacije, ustanove i institucije u turizmu i ostale ponuđače usluga i proizvoda na mezo nivou turističke destinacije.

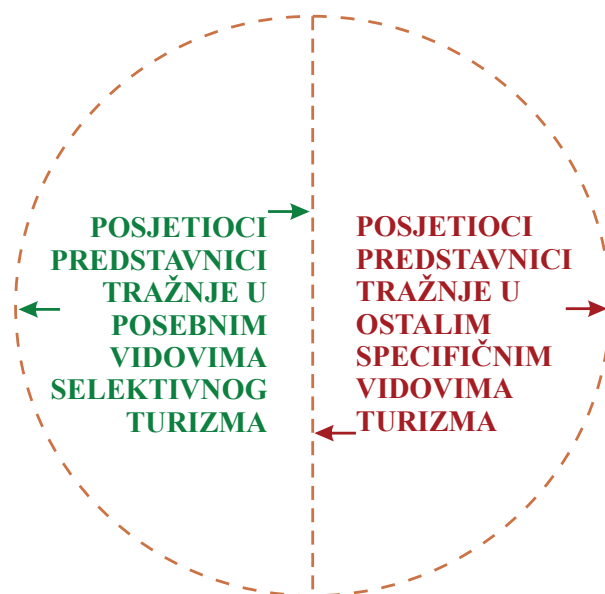
Grafik 4: Struktura ponuđača usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji



Izvor: Autor

- d) **Različite vrste posjetilaca** → Potrošači usluga i proizvoda u turističkim destinacijama, sa stanovišta njihovih potreba, su različite vrste posjetilaca. Motivatori turista i ekskurzista za posjetu konkretnoj turističkoj destinaciji su brojni i raznovrsni, pri čemu se radi o brojnim i raznovrsnim nezadovoljenim potrebama posjetilaca. U odnosu na glavne specifične motivatore putovanja (potrebe), posjetioci se mogu podijeliti na **predstavnike tražnje u posebnim vidovima selektivnog turizma** (posjetioci predstavnici tražnje: zdravstvenog turizma, nautičkog turizma, sportskog turizma, ekoturizma, avanturističkog turizma, poslovnog turizma, kulturnog turizma, agroturizma, gastronomskog turizma, religioznog turizma, lovnog turizma, ribolovnog turizma, edukacionog turizma, šoping turizma, kockarskog turizma, seks turizma, crnog turizma i ostalih posebnih vidova selektivnog turizma) i **ostalim specifičnim vidovima turizma** (posjetioci predstavnici tražnje: riječnog turizma, jezerskog turizma, primorskog turizma, planinskog turizma, naturizma i ostalih specifičnih vidova turizma).

Grafik 5: Vrste posjetilaca u odnosu na glavne specifične motivatore putovanja

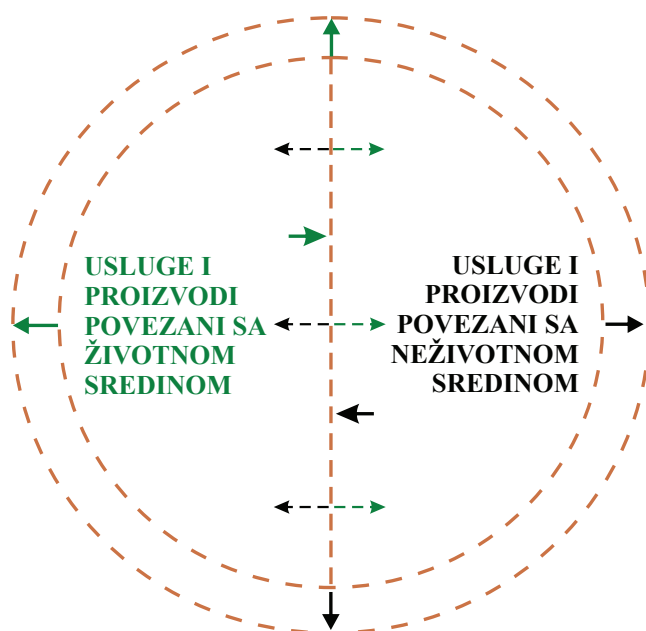


Izvor: Autor

- e) **Različite vrste usluga i proizvoda povezanih sa prirodnom sredinom** → Usluge i proizvodi povezani sa prirodnom sredinom su brojni, raznovrsni i veoma često glavni motivatori putovanja posjetilaca u receptivnu turističku destinaciju. Mogu se podijeliti na usluge i proizvode bazirane na elementima životne i elementima neživotne prirodne sredine. **Usluge i proizvodi bazirani na elementima životne sredine** su bazirani na: **geomorfološkim resursima** (npr: obezbjeđenje posjetiocima usluga turističkog vođenja u planinarskim turama, ili obezbjeđenje posjetiocima uslova za terapijsku upotrebu morskog ljekovitog peloida), **hidrografskim resursima** (npr: obezbjeđenje posjetiocima usluga rekreacije u ledničkom jezeru, ili obezbjeđenje posjetiocima uslova za konzumiranje ljekovite mineralne vode), **biogeografskim resursima** (npr: obezbjeđenje posjetiocima usluga turističkog vođenja u eko-turama upoznavanja sa endemskim vrstama biocenoza flore i faune u nacionalnim parkovima, ili obezbjeđenje posjetiocima uslova za konzumiranje samoniklih borovnica i malina u zaštićenim prirodnim područjima) i **klimatskim resursima** (npr: obezbjeđenje posjetiocima boravka u mikroklimatima sa terapijskim svojstvima, ili obezbjeđenje posjetiocima uslova za sunčanje na plažama). **Usluge i proizvodi bazirani na elementima neživotne sredine** još uvijek nisu brojni niti raznovrsni (npr: obezbjeđenje posjetiocima usluga leta u orbiti planete Zemlje, ili obezbjeđenje posjetiocima uslova za rekreaciju u Mrtvom moru, ili obezbjeđenje posjetiocima uslova za posjete kupama aktivnih vulkana). U grafiku 6 prikazan je idealan odnos između kvantuma usluga i proizvoda povezanih sa

životnom i neživotnom sredinom. U realnim okolnostima, znatno je veći broj usluga i proizvoda povezanih sa životnom sredinom u odnosu na usluge i proizvode povezane sa neživotnom sredinom u turističkim destinacijama.

Grafik 6: Usluge i proizvodi u turističkoj destinaciji u odnosu na osnovne elemente prirodne sredine

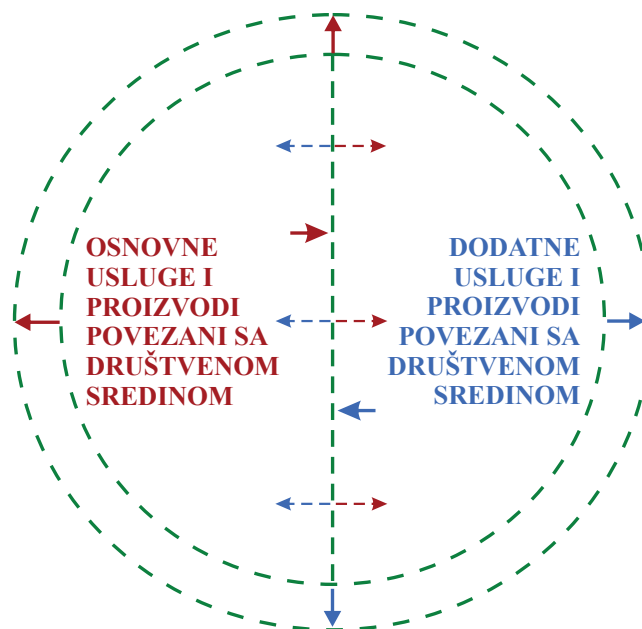


Izvor: Autor

- f) **Različite vrste usluga i proizvoda povezanih sa društvenom sredinom** → Usluge i proizvodi povezani sa društvenom sredinom su brojni, raznovrsni i veoma često glavni motivatori putovanja posjetilaca u receptivne turističke destinacije. Mogu se podijeliti na osnovne i dodatne usluge i proizvode povezane sa društvenom sredinom. **Osnovne usluge i proizvode povezane sa društvenom sredinom** možemo podijeliti na: **transportne usluge** od matične destinacije (inicijativne turističke destinacije) do receptivnih turističkih destinacija (npr: obezbjeđenje posjetiocima usluga drumskog prevoza saobraćajnog preduzeća, ili obezbjeđenje posjetiocima usluga vazdušnog prevoza avio-kompanije), **usluge smještaja** (npr: obezbjeđenje posjetiocima usluga smještaja u hotelu, ili obezbjeđenje posjetiocima usluga smještaja u pansionu) i **usluge ishrane** (npr: obezbjeđenje posjetiocima usluga doručka u eko-katunu, ili obezbjeđenje posjetiocima uslova za konzumiranje tradicionalne hrane u etno-selu). **Dodatne usluge i proizvode povezane sa društvenom sredinom** možemo podijeliti na: **dodatne usluge prevoza** u turističkoj destinaciji (npr: obezbjeđenje posjetiocima usluga transfera brodskih taksija, ili obezbjeđenje posjetiocima usluga transfera helikopterom), **dodatne usluge smještaja** u turističkoj destinaciji (npr: obezbjeđenje posjetiocima hotela

dodatnih usluga smještaja u etno-selima, ili obezbjeđenje posjetiocima motela dodatnih usluga smještaja u eko-katunima), **dodatne usluge ishrane** u turističkoj destinaciji (npr: obezbjeđenje posjetiocima hostela uslova za ishranu u nacionalnom restoranu, koji je stacioniran van hostela, ili obezbjeđenje posjetiocima turističkih naselja uslova za konzumaciju hrane van turističkog naselja, u okviru manifestacija pripreme tradicionalne hrane), **ostale turistički-relevantne usluge** (npr: obezbjeđenje posjetiocima usluga: kineziterapije, ronilačke obuke, trenera za tenis, turističkog vođenja kroz stara urbana jezgra, edukacije, lova na sitnu divljač, profesionalnog ribolova, kulturno-umjetničkih društava, religiozne sadržine, avanturizma, i drugih ostalih turistički-relevantnih usluga) i **proizvodi** (npr: obezbjeđenje posjetiocima uslova za kupovinu: tradicionalnih suvenira, odjevnih predmeta, tehničke robe, opreme za plažu, turističkih brošura i knjiga, kućnog alata, i drugih turistički-relevantnih proizvoda) u turističkoj destinaciji.

Grafik 7: Usluge i proizvodi u turističkoj destinaciji u odnosu na osnovne elemente društvene sredine



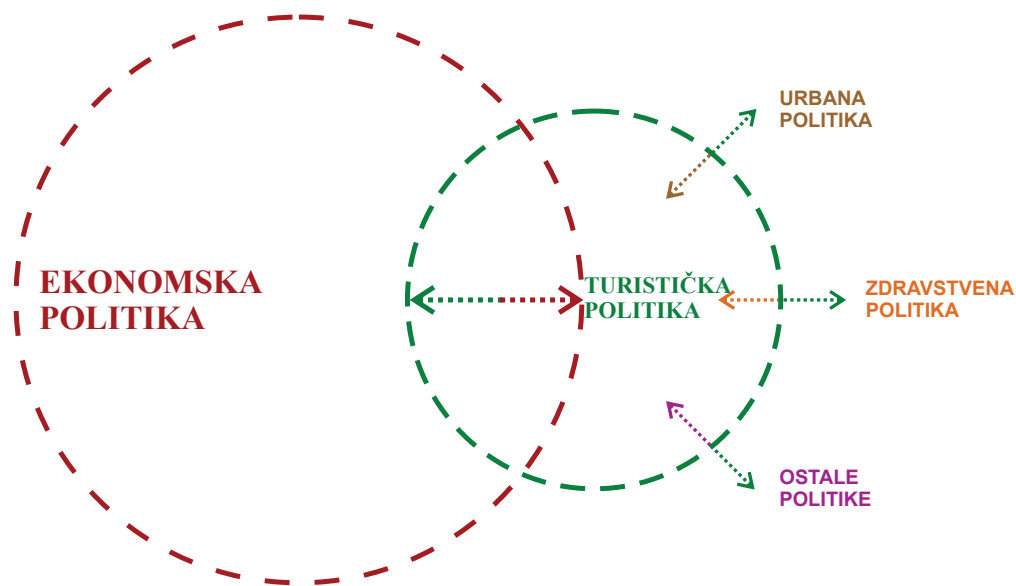
Izvor: Autor

g) Mjere i aktivnosti turističke i drugih turizmu-srodnih politika u destinaciji

→ Interakcije posjetilaca i ponuđača usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji realizuju se u okviru turističkog sistema destinacije. On se dominantno kreira pod uticajem mjera i aktivnosti turističke politike, a manjinski pod uticajem drugih turizmu-srodnih politika u destinaciji (ekonomske politike, urbane politike, zdravstvene politike, ekološke politike, kulturne politike, i drugih turizmu-srodnih politika). **Mjere turističke i drugih turizmu-srodnih politika** mogu se podijeliti na:

zakonske mjere (Zakon o turizmu i ugostiteljstvu, Zakon o nacionalnim parkovima, Zakon o turističkim organizacijama, Zakon o planiranju prostora i izgradnji objekata, Zakon o zdravstvenoj zaštiti, Zakon o zdravstvenom osiguranju, Zakon o zaštiti prirode, Zakon o zaštiti kulturnih dobara, i drugi srodni zakoni), **podzakonske mjere** (uredbe, odluke, pravilnici, naredbe i uputstva), **ostale pravne akte** (dozvole, rješenja, poslovnici, smjernice, rezolucije, ugovori, kolektivni ugovori i programi), **planske mjere** (planovi turističkog razvoja, strategijski planovi razvoja u turizmu, urbanistički planovi turističkih područja, planovi posebne namjene, prostorni planovi država, planovi privatizacije, planovi razvoja primarne zdravstvene zaštite, nastavni planovi i programi obrazovnih ustanova u domenu turizma, i drugi srodni planovi), **kreditno-monetarne i fiskalne mjere** (mjere kreditne politike, mjere monetarne politike i mjere fiskalne politike), **ostale mjere turističke i drugih turizmu-srodnih politika** (uzanse u turizmu, priručnici za primjenu zakona i ostale srodne mjere). **Aktivnosti turističke i drugih turizmu-srodnih politika** odnose se prije svega na promotivne aktivnosti, ali i druge oblike aktivnosti kao što su javne rasprave.

Grafik 8: Odnos turističke i ostalih turizmu-srodnih politika



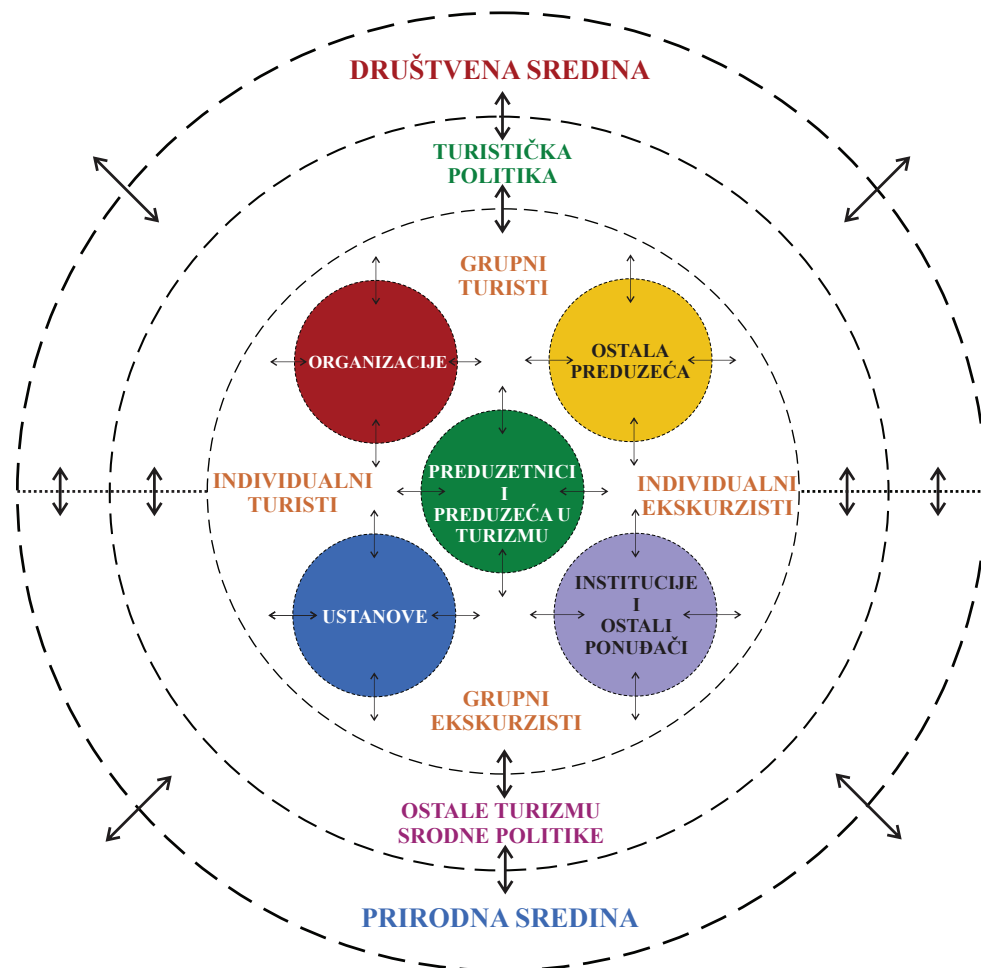
Izvor: (A. Š. Vučetić, 2021a, 2021b, 2021d, 2021e)

U grafiku 8 odnos turističke i ostalih turizmu-srodnih politika prikazan je u idealnim uslovima, u kojim je uticaj ekonomske politike na turističku politiku dominantan i primaran, a uticaj drugih turizmu-srodnih politika nedominantan i sekundaran. Ovakav odnos između turističke i turizmu-srodnih politika je još uvijek dominantan u većini turističkih destinacija u svijetu. Modifikacije su mo-

guće u domenu uticaja turizmu-srodnih politika na turističku politiku, ali i u domenu uticaja turističke na turizmu-srodne politike. Pri tome se broj i diverzitet mjera i aktivnosti turističke politike u destinaciji dinamički i dominantno mijenja u zavisnosti od: potreba posjetilaca; potreba ponuđača usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji; i potreba političkih institucija i organizacija.

Odnos između ponuđača usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji (grafik 9) je takođe prikazan u idealnim uslovima. U realnim uslovima, njihov kvantitativni odnos se razlikuje, ali je uvijek dominantna grupacija preduzetnici i preduzeća u turizmu. Svaka od navedenih grupacija ponuđača (preduzetnici i preduzeća u turizmu; ostala preduzeća; organizacije; ustanove; i institucije i ostali ponuđači) se protokom vremena smanjuje ili povećava. Na njihov međusobni kvantitativni odnos dominantno utiču: potrebe posjetilaca; turistička i ostale turizmu-srodne politike, i elementi prirodne i društvene sredine povezani sa njihovim uslugama i proizvodima.

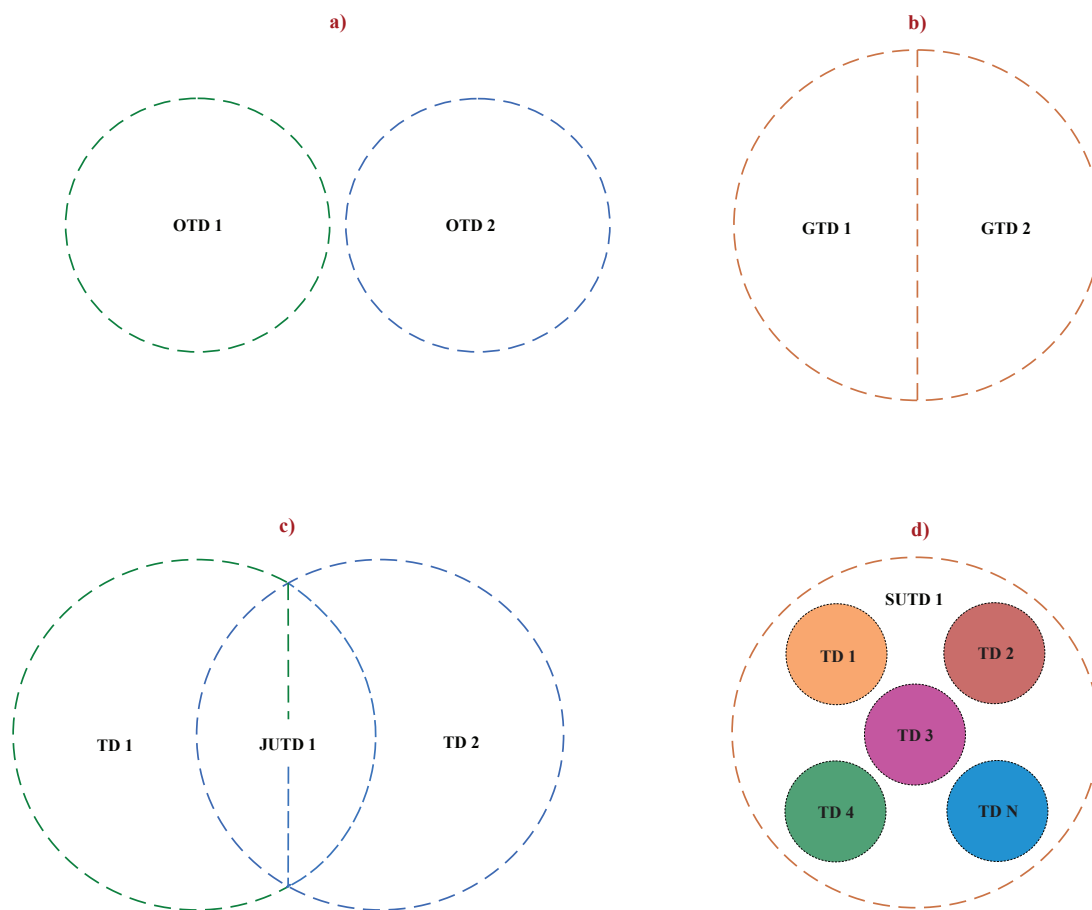
Grafik 9: Turistička destinacija



Izvor: Autor

Turistička destinacija obuhvata elemente prirodne i društvene sredine kao turističke resurse, u okviru kojih su posebno važni unikatni prirodni i antropogeni resursi. Istovremeno, turistička destinacija je i administrativni sistem, koji se sastoji od državnih institucija, ustanova i drugih organa državne uprave, uključenih u funkcionisanje turističkog sistema destinacije. U funkcionisanju turističke destinacije kao sistema, najznačajniju ulogu imaju kreatori turističke politike kao predlagači, i parlamenti i vlade koji usvajaju predložene stimulatívne mjere i aktivnosti turističke politike. Posjetioci su prikazani unutar prostorne cjeline turističke destinacije, jer se radi o postojećoj, tj. realizovanoj stranoj i domaćoj turističkoj tražnji, koja je podijeljena na individualne i grupne turiste i ekskurziste. Najvažniji segment destinacijskog proizvoda predstavljaju ponuđači turistički-relevantnih usluga i proizvoda, tj. preduzetnici i preduzeća u turizmu, ostala preduzeća, organizacije, ustanove, institucije i ostali ponuđači.

Grafik 10: Prostorne korelacije između turističkih destinacija



Izvor: Autor

Prostorne korelacije između turističkih destinacija mogu imati oblik: a) **fizički odvojenih turističkih destinacija** [npr: Crne Gore (OTD 1) i Slovenije (OTD 2), ali to ne znači da ne postoje kružne ture turista koje uključuju obilaske i jedne i druge turističke destinacije, kao rezultat poslovnih aranžmana u ovim destinacijama]; b) **graničnih turističkih destinacija** [npr: Crne Gore (GTD 1) i Srbije (GTD 2), u kojima putničke agencije organizuju turističke i izletničke ture]; c) **jednostavne unije turističkih destinacija** (JUTD 1), koje predstavljaju presjek dijela geografskih prostornih cjelina dvije granične turističke destinacije [npr: Boke Kotorske (TD 1) kao regije Crne Gore i Dubrovačke županije (TD 2) kao regije Hrvatske, kao posebnog međunarodnog turističkog klastera konstituisanog od dijela prostornih cjelina nacionalnih turističkih destinacija]; i d) **složene unije turističkih destinacija** (SUTD 1), koje predstavljaju unije hijerarhijski i prostorno različitih turističkih destinacija [npr: Crna Gora kao nacionalna i složena unija turističkih destinacija, predstavlja uniju svih turističkih destinacija lokalnog i regionalnog karaktera u državi (TD 1...TD N)].

1.2. VRSTE TURISTIČKIH DESTINACIJA

Turističke destinacije se brzo razvijaju usled izuzetno oštre konkurentske borbe na različitim vrstama turističkih tržišta, a posebno globalnom turističkom tržištu. Rezultat tog razvoja je pojava različitih vrsta turističkih destinacija, koje svojom unikatnošću i raznovrsnošću ponude nastoje privući što veći broj posjetilaca (Costa, Panyik, & Buhalis, 2014; Rodríguez, Williams, & Hall, 2014; Vucetic, 2012a; A. Vučetić, 2011, 2012a, 2015; A. Š. Vučetić, 2018a, 2018b, 2018c; A. Š. Vučetić, Ateljević, Pivac, & Kovačević-Pejaković, 2017). Brojni su kriterijumi za definisanje različitih vrsta turističkih destinacija, pri čemu su najvažniji kriterijumi:

a) **Prostorne veličine turističke destinacije:**

- Prema **fizičkoj veličini**, destinacije se mogu podijeliti na: **mezo** (površine do 9.999 km² - Kipar, Portoriko, Abhazija, Palestina, Trinidad i Tobago i druge mezo destinacije), **mikro** (površine od 10.000 km² do 99.999 km² - Austrija, Češka Republika, Irska, Švajcarska, Crna Gora i druge mikro destinacije), **makro** (površine od 100.000 km² do 999.999 km² - Turska, Ukrajina, Francuska, Njemačka, Novi Zeland i druge makro destinacije) i **mega** turističke destinacije (površine preko 1.000.000 km² - Ruska Federacija, Kanada, Kina, Sjedinjene Američke Države, Kazahstan i druge mega destinacije, pri čemu se u ovu grupu kao primjer mogu navesti i kontinenti); i
- Prema **administrativnoj veličini**, destinacije se mogu podijeliti na: **lokalne** (na nivou teritorija lokalnih političkih uprava, kao što je opština Mojkovac), **regionalne** (na nivou teritorija regionalnih političkih uprava, kao što je regija Tirol), **nacionalne** (na nivou teritorija nacionalnih političkih uprava, kao što je Kanada) i **nadnacionalne turističke destinacije** (na nivou teritorija političkih uprava državnih unija, kao što je Evropska unija).

b) **Unikatnosti turističke destinacije:**

- Prema dominantnoj **unikatnoj ponudi osnovnih činilaca**, destinacije se

mogu podijeliti na **dominanto prirodne** (u kojima dominiraju turistički-relevantne usluge i proizvodi povezani sa prirodnim okruženjem, kao što je Kosta Rika) i **dominantno društvene turističke destinacije** (u kojima dominiraju turistički-relevantne usluge i proizvodi povezani sa društvenim okruženjem, kao što je London);

- Prema **specijalizaciji**, destinacije se mogu podijeliti na **specijalizovane** (u kojima dominira specijalizovana ponuda turistički-relevantnih usluga i proizvoda, kao što je Pariz) i **univerzalne turističke destinacije** (u kojima dominira nespecijalizovana ponuda turistički-relevantnih usluga i proizvoda, kao što je Uzbekistan); i
- Prema **nivou primjene koncepta održivog razvoja turizma**, destinacije se mogu podijeliti na **održive** (u kojima koncept održivog razvoja turizma ima prioritet, kao generalni razvojni koncept destinacije, kao što je Gvajana) i **neodržive turističke destinacije** (u kojima koncept održivog razvoja turizma nema prioritet, kao generalni razvojni koncept destinacije, kao što je Budva).

c) Ponuđača usluga i proizvoda:

- Prema **dominantnoj vrsti tehnologije ponuđača usluga i proizvoda**, destinacije se mogu podijeliti na **klasične** (u kojima u kreiranju turistički-relevantnih usluga i proizvoda dominiraju industrijske i druge prljave tehnologije, kao što je Sarajevo) i **moderne turističke destinacije** (u kojima u kreiranju turistički-relevantnih usluga i proizvoda dominiraju moderne i zelene tehnologije, kao što je Dubai);
- Prema **nivou zaštite životne sredine od strane ponuđača usluga i proizvoda**, destinacije se mogu podijeliti na **zelene** (u kojima većina ponuđača turistički-relevantnih usluga i proizvoda ima odgovoran odnos prema životnoj sredini, kao što je Norveška) i **sive turističke destinacije** (u kojima većina ponuđača turistički-relevantnih usluga i proizvoda ima neodgovoran odnos prema životnoj sredini, kao što je Albanija); i
- Prema **nivou globalizacije ponuđača usluga i proizvoda**, destinacije se mogu podijeliti na: **visoko poslovno globalizovane** (u kojima je visok nivo globalizacije poslovanja ponuđača turistički-relevantnih usluga i proizvoda, kao što su Sjedinjene Američke Države), **srednje-visoko poslovno globalizovane** (u kojima je srednje-visok nivo globalizacije poslovanja ponuđača turistički-relevantnih usluga i proizvoda, kao što je Italija) i **nisko poslovno globalizovane turističke destinacije** (u kojima je nizak nivo globalizacije poslovanja ponuđača turistički-relevantnih usluga i proizvoda, kao što je Crna Gora).

d) Karakteristika posjetilaca:

- Prema **broju posjetilaca**, destinacije se mogu podijeliti na turističke destinacije **masovnog** (koje prihvataju masovan i nekontrolisan broj posjetilaca, kao što je Dubrovnik) i **alternativnog turizma** (koje prihvataju ograničen i kontrolisan broj posjetilaca, kao što je Galapagos);
- Prema **dužini boravka posjetilaca**, destinacije se mogu podijeliti na **stacionarne** (u kojima se posjetioci dominantno zadržavaju više od 24 časa, tj. u kojima dominiraju turisti, kao što je Ulcinj) i **prolazne turističke destinacije** (u kojima se posjetioci dominantno zadržavaju manje od 24 časa, tj. u kojima dominiraju ekskurzisti, kao što je Kotor);
- Prema **fazi u kružnom putovanju posjetilaca**, destinacije se mogu podijeliti na **matične** (početne i krajnje destinacije su iste, kao što je Venecija za kružno putovanje kruzerom na relaciji Venecija - Bari - Katakolon - Izmir - Istanbul - Dubrovnik - Venecija) i **tranzitne turističke destinacije** (tranzitne destinacije su prolazne destinacije, kao što su u prethodnom primjeru Bari, Katakolon, Izmir, Istanbul i Dubrovnik);
- Prema **dominantnom životnom stilu posjetilaca**, destinacije se mogu podijeliti na: **hedonističke** (u kojima dominiraju posjetioci sa hedonističkim životnim stilom, fokusirani na masovne užitke kroz masovnu potrošnju modernih turistički-relevantnih usluga i proizvoda, kao što je Las Vegas), **klasične** (u kojima je izbalansiran odnos između posjetilaca sa hedonističkim i puritanskim životnim stilom, kao što je Grčka) i **puritanske turističke destinacije** (u kojima dominiraju posjetioci sa puritanskim životnim stilom, fokusirani na kontrolisane užitke kroz kontrolisanu potrošnju klasičnih turistički-relevantnih usluga i proizvoda, kao što je Malta);
- Prema **selektivnosti posjetilaca**, destinacije se mogu podijeliti na turističke destinacije: **zdravstvenog turizma** (kao što je Mađarska), **nautičkog turizma** (kao što je Hrvatska), **sportskog turizma** (kao što je Ujedinjeno Kraljevstvo), **ekoturizma** (kao što je Crna Gora), **avanturističkog turizma** (kao što je Kanada), **poslovnog turizma** (kao što je Njujork), **kulturnog turizma** (kao što je Firenca), **agroturizma** (kao što je Toskana), **gastronomskog turizma** (kao što je Bordo), **religioznog turizma** (kao što je Jerusalim), **lovnog turizma** (kao što je Alabama), **ribolovnog turizma** (kao što je Florida), **edukacionog turizma** (kao što je Atina), **šoping turizma** (kao što je Barselona), **kockarskog turizma** (kao što je Monte Karlo), **seks turizma** (kao što je Tailand), **crnog turizma** (kao što je Pompeja), i **drugih vidova selektivnog turizma** (kao što je Australija za urođenički turizam);

- Prema **specifičnim karakteristikama posjetilaca**, destinacije se mogu podijeliti na **konvencionalne turističke destinacije** (u kojima su posjetioci obučeni konvencionalno, kao što je Prag) i **naturističke destinacije** (u kojima su posjetioci bez odjeće, kao što je Hedonizam II u Jamajci);
- Prema **nivou antagonizma lokalnog stanovništva prema posjetiocima**, destinacije se mogu podijeliti na: **visoko netolerantne** (u kojima lokalno stanovništvo fizički napada posjetioce, kao što je Egipat), **srednje netolerantne** (u kojima lokalno stanovništvo protestuje protiv posjetilaca, kao što je Barselona) i **nisko netolerantne turističke destinacije** (u kojima je lokalno stanovništvo ravnodušno prema turistima, kao što je Čile);
- Prema **dominantnom načinu bukiranja usluga i proizvoda posjetilaca**, destinacije se mogu podijeliti na: **visoko zavisne** (koje su visoko zavisne od turoperatora i drugih vrsta posrednika u bukiranju turistički-relevantnih usluga i proizvoda posjetilaca, kao što je Makedonija), **srednje-visoko zavisne** (u kojima je izbalansiran odnos između posredničkih i direktnih bukiranja turistički-relevantnih usluga i proizvoda posjetilaca, kao što je Beč) i **nisko zavisne turističke destinacije** (u kojima je nizak nivo zavisnosti od turoperatora i drugih vrsta posrednika u bukiranju turistički-relevantnih usluga i proizvoda posjetilaca, kao što je Los Anđeles); i
- Prema **koncentraciji posjetilaca tokom godine**, destinacije se mogu podijeliti na turističke destinacije sa: **visokom** (u kojima je 50% i više ukupnih godišnjih dolazaka posjetilaca koncentrisano u glavnoj turističkoj sezoni, kao što je Crna Gora), **srednje-visokom** (u kojima je od 40% do 49% godišnjih dolazaka posjetilaca koncentrisano u glavnoj turističkoj sezoni, kao što je Luksemburg) i **niskom sezonalnošću turističkog prometa** (u kojima je do 39% godišnjih dolazaka posjetilaca koncentrisano u glavnoj turističkoj sezoni, kao što je Pariz).

e) **Vrste prirodne i društvene sredine:**

- Prema **dominantnim prirodnim turističkim motivima**, destinacije se mogu podijeliti na: **primorske** (kao što je Portugal), **planinske** (kao što su Alpi), **jezerske** (kao što je Bajkal), **riječne** (kao što je Zambezi), **ledničke** (kao što je Antarktiki), **termalne** (kao što je Jelouston), **gejzirske** (kao što je Island), **močvarne** (kao što je Everglejds) i **druge turističke destinacije sa dominantnim prirodnim turističkim motivima** (kao što su za vulkanske turističke destinacije Havaji); i
- Prema **dominantnim društvenim turističkim motivima**, destinacije se

mogu podijeliti na: **gradske** (kao što je Madrid), **etnosocijalne** (kao što je Rio de Ženeiro), **umjetničke** (kao što je Tokio), **ambijentalne** (kao što je Tbilisi), **manifestacione** (kao što je Ciri) i **druge turističke destinacije sa dominantnim društvenim turističkim motivima** (kao što je za zabavne turističke destinacije Monako).

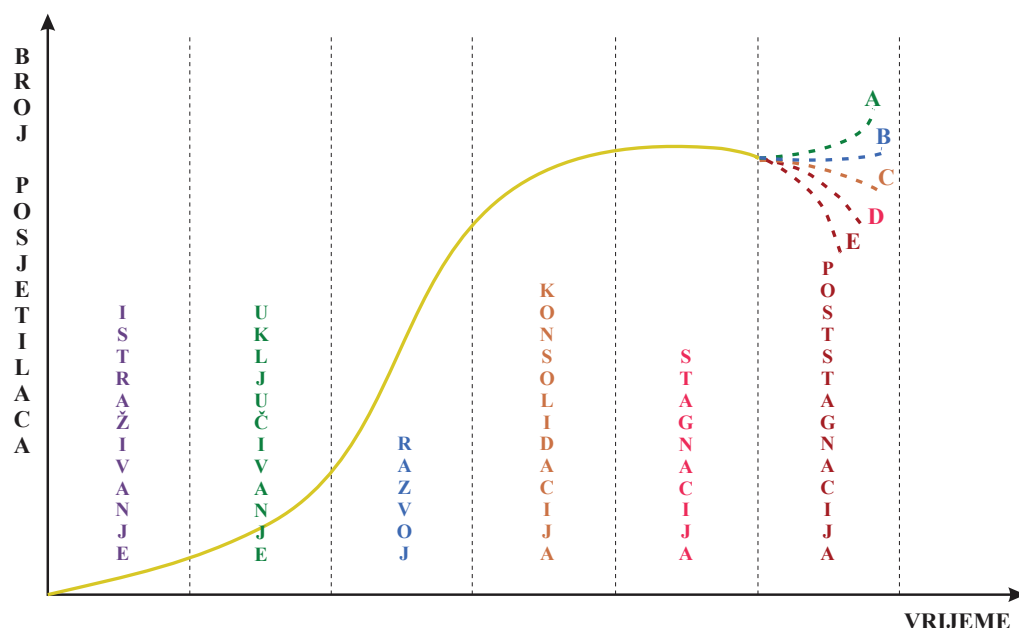
f) Drugim kriterijumima:

- Prema **socijalnim bolestima**, destinacije se mogu podijeliti na turističke destinacije sa: **visokim nivoom socijalnih bolesti** (u kojima je visoka incidencija socijalnih bolesti, kao što je Rim); **srednje-visokim nivoom socijalnih bolesti** (u kojima je srednje-visoka incidencija socijalnih bolesti, kao što je Kipar) i **niskim nivoom socijalnih bolesti** (u kojima je nizak nivo incidencije socijalnih bolesti, kao što su Ujedinjeni Arapski Emirati);
- Prema **nivou zaštite posjetilaca kao potrošača**, destinacije se mogu podijeliti na turističke destinacije sa: **visokim nivoom** (kao što je Njemačka), **srednje-visokim nivoom** (kao što je Poljska) i **niskim nivoom zaštite posjetilaca** (kao što je Alžir);
- Prema **nivou bezbjednosti posjetilaca**, destinacije se mogu podijeliti na: **visoko bezbjedne** (u kojima posjetioci uživaju visok stepen lične bezbjednosti, kao što je Crna Gora), **srednje-visoko bezbjedne** (u kojima posjetioci uživaju srednje-visok stepen lične bezbjednosti, kao što je Italija) i **nisko bezbjedne turističke destinacije** (u kojima su posjetioci izloženi niskom nivou lične bezbjednosti, kao što je Meksiko);
- Prema **nivou razvojnog prioriteta turizma**, destinacije se mogu podijeliti na turističke destinacije: **visokog razvojnog prioriteta** (kao što je Španija), **srednje-visokog razvojnog prioriteta** (kao što je Češka Republika) i **niskog razvojnog prioriteta turizma** (kao što je Ruska Federacija); i
- Prema **nivou cijena usluga i proizvoda**, destinacije se mogu podijeliti na: **jeftine** (kao što su Laos, Vietnam, Kambodža, Indonezija, Filipini i druge jeftine turističke destinacije), **ekonomične** (kao što su Budimpešta, Barselona, Sofija, Tampa, Kalgari i druge ekonomične turističke destinacije) i **luksuzne turističke destinacije** (kao što su Dubai, Moskva, Njujork, Tokio, Hong Kong i druge luksuzne turističke destinacije).

1.3. ŽIVOTNI CIKLUS TURISTIČKE DESTINACIJE

Turističke destinacije imaju životni ciklus, koji je jedinstven za svaku turističku destinaciju. U literaturi se često naziva i evolutivnim ciklusom turističke destinacije, jer prikazuje evoluciju razvoja turističke destinacije u konkretnom vremenskom periodu (Dwyer, Forsyth, & Dwyer, 2010; Popesku, 2016; Uysal, Perdue, & Sirgy, 2012).

Grafik 11: Faze životnog ciklusa turističke destinacije



Izvor: Autor modifikovao prema (Butler, 2006; Coelho & Bulter, 2012)

Navedene faze životnog ciklusa turističke destinacije u grafiku 11 mogu se tumačiti na primjeru Crne Gore kao turističke destinacije, na sledeći način:

Istraživanje → je faza životnog ciklusa turističke destinacije koja podrazumeva: nedostatak turističke infrastrukture; rast smještajnih kapaciteta u privatnim domaćinstvima; rast broja kafana, krčmi i roštiljnica; veoma niske cijene svih

usluga i proizvoda; dominaciju malog broja individualnih posjetilaca; nedostatak putničkih agencija i drugih posrednika na turističkom tržištu; nedostatak primjetne sezonske koncentracije turističkog prometa; dominaciju lokalnih privatnih investicija; da vlasništvo nad ponuđačima usluga i proizvoda skoro u cjelosti pripada lokalnom stanovništvu; nizak nivo turističke valorizacije lokalnih prirodnih i društvenih resursa; nedostatak primjene koncepta održivog razvoja turizma; euforično prijateljski odnos lokalnog stanovništva prema posjetiocima; minoran uticaj turizma na razvoj sektora ekonomije u destinaciji; i nedostatak kreatora turističke politike u destinaciji;

Uključivanje → je faza životnog ciklusa turističke destinacije koja podrazumijeva: početak angažovanja javnog sektora u razvoju turističke infrastrukture; rast smještajnih kapaciteta gostionica i pansiona; rast broja restorana i kafe-poslastičarnica; niske cijene svih usluga i proizvoda; dominaciju individualnih nad grupnim posjetiocima; pojavu putničkih agencija u privlačenju posjetilaca; nisku sezonsku koncentraciju turističkog prometa; dominaciju javnih investicija u turističku infrastrukturu; da vlasništvo nad ponuđačima usluga i proizvoda većinski pripada lokalnom stanovništvu, i uključivanje prvih nelokalnih investitora; rast nivoa turističke valorizacije lokalnih prirodnih i društvenih resursa; početak primjene koncepta ekološke održivosti u turizmu; prijateljski odnos lokalnog stanovništva prema posjetiocima; mali uticaj turizma na razvoj sektora ekonomije u destinaciji; i pojavu prvih kreatora turističke politike u okviru javnih institucija;

Razvoj → je faza životnog ciklusa turističke destinacije koja podrazumijeva: veće angažovanje javnog sektora u razvoju turističke infrastrukture i promociji turističke destinacije; rast smještajnih kapaciteta hotela i apart-hotela; rast broja nacionalnih restorana i picerija; rast cijena svih usluga i proizvoda; dominaciju grupnih nad individualnim posjetiocima; značajniju ulogu putničkih agencija u privlačenju posjetilaca; rast sezonske koncentracije turističkog prometa; dominaciju stranih investicija u hotelska preduzeća; da vlasništvo nad ponuđačima usluga i proizvoda većinski pripada nelokalnom stanovništvu; ubrzan rast nivoa turističke valorizacije lokalnih prirodnih i društvenih resursa; primjenu koncepta ekološke i socijalne održivosti u turizmu; više formalan nego prijateljski odnos lokalnog stanovništva prema posjetiocima; značajan uticaj turizma na razvoj sektora ekonomije u destinaciji; i organizaciono izdvajanje prvih kreatora turističke politike iz drugih direktorata i sekretarijata u javnim institucijama;

Konsolidacija → je faza životnog ciklusa turističke destinacije koja podrazumijeva: veliko angažovanje javnog sektora u razvoju turističke infrastrukture i promociji turističke destinacije; rast smještajnih kapaciteta turističkih naselja; rast broja ekspres restorana i koktel barova; srednje visoke cijene svih usluga i proizvoda; rast dominacije grupnih nad individualnim posjetiocima; značajnu ulogu putnič-

kih agencija i drugih posrednika na turističkom tržištu u privlačenju posjetilaca; relativno visoku sezonsku koncentraciju turističkog prometa; dominaciju nelokalnih investicija u turistička naselja i nelokalnu radnu snagu; da vlasništvo nad ponuđačima usluga i proizvoda većinski još uvijek pripada nelokalnom stanovništvu; brzi rast nivoa turističke valorizacije lokalnih prirodnih i društvenih resursa; primjenu koncepta ekološke, kulturne i socijalne održivosti u turizmu; negativan odnos lokalnog stanovništva prema posjetiocima; generatorski uticaj turizma na razvoj sektora ekonomije u destinaciji; i fokusiranje kreatora turističke politike na razvoj opštih mjera i aktivnosti turističke politike i zaštitu posjetilaca;

Stagnacija – je faza životnog ciklusa turističke destinacije koja podrazumijeva: najveće angažovanje javnog sektora u razvoju turističke infrastrukture i promociji turističke destinacije; rast smještajnih kapaciteta specijalizovanih hotelskih i para-hotelskih preduzeća i organizacija; rast broja specijalizovanih restorana i drugih specijalizovanih ugostiteljskih preduzeća i organizacija; visoke cijene svih usluga i proizvoda; opadanje nivoa dominacije grupnih nad individualnim posjetiocima; pad nivoa značaja uloge putničkih agencija i rast značaja uloge drugih posrednika na turističkom tržištu u privlačenju posjetilaca; visoku sezonsku koncentraciju turističkog prometa; dominaciju javnih investicija kroz kreditne linije sa stimulativnim kamatnim stopama i rokovima otplata za preduzetnike, preduzeća i organizacije u sektoru turizma destinacije; opadanje zainteresovanosti nelokalnog stanovništva za zadržavanjem većinskog vlasništva nad ponuđačima usluga i proizvoda u destinaciji; pad nivoa rasta turističke valorizacije lokalnih prirodnih i društvenih resursa; primjenu koncepta održivog razvoja turizma, koja uključuje ekološku, ekonomsku, kulturnu, socijalnu i održivost zaštite potrošača; antagonistički odnos lokalnog stanovništva prema posjetiocima; pad nivoa uticaja turizma na razvoj sektora ekonomije u destinaciji; i fokusiranje kreatora turističke politike na razvoj specifičnih mjera i aktivnosti turističke politike i zaštitu posjetilaca; i

Poststagnacija - je faza životnog ciklusa turističke destinacije koja podrazumijeva pet mogućih izbora u evoluciji turističke destinacije: A) **podmlađivanje turističke destinacije** (podrazumijeva strategijski pristup razvoju turističke destinacije i radikalne strukturne promjene, u cilju povećanja nivoa rasta turističkog prometa u destinaciji); B) **smanjeni rast turističke destinacije** (podrazumijeva strategijski pristup u inkrementalnom padu nivoa rasta turističkog prometa u destinaciji); C) **stabilizaciju turističke destinacije** (podrazumijeva upravljanje u cilju stabilizacije nivoa pada turističkog prometa u destinaciji); D) **pad turističke destinacije** (podrazumijeva nastavak sa starim upravljačkim procesima, tj. padom nivoa turističkog prometa u destinaciji); i E) **nagli pad turističke destinacije** (podrazumijeva odustajanje kreatora turističke politike od razvoja turističke destinacije i nagli pad turističkog prometa u destinaciji).

1.4. CRNA GORA KAO TURISTIČKA DESTINACIJA

Crna Gora je relativno stara turistička destinacija, čiji je planski razvoj počeo tek nakon Drugog svjetskog rata (A. Vučetić & Lagiewski, 2016). Planski razvoj Crne Gore kao turističke destinacije možemo podijeliti na (A. Š. Vučetić, 2018d, 2018e, 2020b, 2020c, 2020f, 2020g, 2020h, 2021a, 2021b, 2021d, 2021e):

1) Period socijalnog investiranja, koji je trajao od 1945. do 1964. godine. Fokus je bio na: osnivanju kreatora turističke politike; osnivanju državnih preduzeća u ugostiteljstvu i turizmu; stimulativnim kreditno-monetarnim i fiskalnim mjerama turističke politike; i razvoju socijalnog turizma. Osnovni pokazatelji razvoja Narodne Republike Crne Gore (od 1945. do 1963. godine) i Socijalističke Republike Crne Gore (od 1963. do 1964. godine) kao turističke destinacije bili su:

- Prosječna godišnja stopa rasta ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 13,4%;
- Prosječna godišnja stopa rasta dolazaka turista bila je 10,6%;
- Prosječna godišnja stopa rasta noćenja turista bila je 12,9%;
- Prosječan period boravka turista bio je 4,5 dana; i
- Prosječna godišnja iskorišćenost idealnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 72,8 dana.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj Narodne Republike Crne Gore i Socijalističke Republike Crne Gore kao turističke destinacije u periodu socijalnog investiranja bili su:

a) Tršćanska kriza od 1945. do 1954. godine (tenzije između političkih vlasti FNRJ i Italije oko vlasništva nad Trstom, što je usporilo razvoj turizma);

b) Rezolucija Informbiroa od 1947. do 1954. godine (političke tenzije između Komunističke partije FNRJ i političkih vlasti Sovjetskog Saveza, što je usporilo priliv investicija u ugostiteljstvu i turizmu, zbog dominacije crnogorskih visokih vojnih i političkih funkcionera kao političkih zatvorenika na Golom otoku/ostrvu Sv. Grgur u Dalmaciji);

c) Uvođenje samoupravljanja od 1950. godine (nacionalizacija privatnog vlasništva u ugostiteljstvu i turizmu i njegova transformacija u društvenu svojinu, što je uticalo na iseljavanje ljudskih resursa sa najboljim znanjima i vještinama u ovoj djelatnosti);

d) Velika svjetska humanitarna kriza iz 1945. godine (koja je uticala na zapostavljanje razvoja ugostiteljsko-turističke djelatnosti);

e) Političke tenzije u periodu Hladnog rata od 1946. godine (između kapitalističkih i socijalističkih država, što je ubrzalo rast vojnog budžeta i usporilo rast investicija u ugostiteljsko-turističkoj djelatnosti);

f) Kubanska raketna kriza u 1947. i 1962. godini (naoružavanje Kube sa raketnim sistemima dalekog dometa, od strane Sovjetskog Saveza, što je uticalo na sve veća izdvajanja za vojni budžet i usporavanje rasta investicija u turizmu); i

g) Suecka kriza od 1956. do 1957. godine (koja je izazvala tri rata, zbog pokušaja Egipta da nacionalizuje Suecki kanal, a što je uticalo na usporavanje rasta broja dolazaka međunarodnih posjetilaca.).

2) Period intenzivnog investiranja, koji je trajao od 1965. do 1973. godine. Fokus je bio na: razvoju inostranog turizma; ukрупnjavanju kapitalnih investicija u ugostiteljstvu i turizmu; razvoju poslovnih udruženja u ugostiteljstvu i turizmu; i osnivanju obrazovnih institucija i programa u domenu ugostiteljstva i turizma. Osnovni pokazatelji razvoja Socijalističke Republike Crne Gore kao turističke destinacije bili su:

- Prosječna godišnja stopa rasta ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 12,5%;
- Prosječna godišnja stopa rasta dolazaka turista bila je 7,8%;
- Prosječna godišnja stopa rasta noćenja turista bila je 10,6%;
- Prosječan period boravka turista bio je 7,6 dana; i

- Prosječna godišnja iskorišćenost idealnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 77,8 dana.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj Socijalističke Republike Crne Gore kao turističke destinacije u periodu intenzivnog investiranja bili su:

a) Studentski protesti u svim republikama SFRJ (Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije) 1968. godine (koji su bili inicirani ekonomskim nejednakostima i zahtjevima za demokratizacijom društva u svim oblastima, što je usporilo razvoj turizma, jer je Narodna Banaka Jugoslavije emitovala novac bez pokrića pa su realne cijene usluga u ugostiteljstvu i turizmu bile niže);

b) Kriza Svjetskog monetarnog sistema 1968. godine (koja je negativno uticala na kurseve dinara u odnosu na strane valute, što je usporavalo razvoj ugostiteljstva i turizma);

c) Početak Velike ekonomske krize 1973. godine (koja je destabilizovala ekonomske sisteme svih razvijenih država svijeta, uticala na rast cijena svih energenata u svijetu, i negativno uticala na rast broja međunarodnih posjetilaca); i

d) Trka u naoružavanju između država NATO-a i Varšavskog pakta (što je ubrzalo rast vojnog budžeta i usporilo rast investicija u ugostiteljstvu i turizmu).

3) Period selektivnog investiranja, koji je trajao je od 1974. do 1978. godine. Fokus je bio na: razvoju ponude selektivnog turizma, posebno kulturnog turizma, zdravstvenog turizma i ekoturizma; vertikalnim integracijama u ugostiteljstvu i turizmu; i promociji na međunarodnom turističkom tržištu. Osnovni pokazatelji razvoja Socijalističke Republike Crne Gore kao turističke destinacije bili su:

- Prosječna godišnja stopa rasta ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 8%;
- Prosječna godišnja stopa rasta dolazaka turista bila je 11,7%;
- Prosječna godišnja stopa rasta noćenja turista bila je 9,8%;
- Prosječan period boravka turista bio je 7,8 dana; i
- Prosječna godišnja iskorišćenost idealnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 69,9 dana.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj Socijalističke Republike Crne Gore kao turističke destinacije u periodu selektivnog investiranja bili su:

a) Politička kriza iz 1974. godine [koja je inicirana političkim krizama u Socijalističkoj Republici Hrvatskoj i Socijalističkoj Republici Srbiji, koje su rezultirale uvođenjem novih ustavnih promjena (kreiranje dvije autonomne pokrajine u Socijalističkoj Republici Srbiji - Vojvodine i Kosova), koje su promjenile ustav, državno uređenje, društveno-ekonomsko uređenje i ekonomski sistem SFRJ, i koja je negativno uticala na rast domaćeg i inostranog turističkog prometa)];

b) Tršćanska kriza iz 1974. godine (inicirana sporom između SFRJ i Italije oko granice na moru, koja je negativno uticala na broj međunarodnih turističkih dolazaka); i

c) Velika naftna kriza od 1973 do 1974. godine (koja je negativno uticala na rast svjetske ekonomije, životnog standarda u svjetskim razmjerama i međunarodne turističke dolaske i potrošnju).

4) Period sanacionog investiranja, koji je trajao od 1979. do 1988. godine. Fokus je bio na rekonstrukciji zemljotresom oštećenih i izgradnji novih hotelskih i drugih kapaciteta u ugostiteljstvu i turizmu. Osnovni pokazatelji razvoja Socijalističke Republike Crne Gore kao turističke destinacije bili su:

- Prosječna godišnja stopa rasta ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 11,1%;
- Prosječna godišnja stopa rasta dolazaka turista bila je 9,6%;
- Prosječna godišnja stopa rasta noćenja turista bila je 14,7%;
- Prosječan period boravka turista bio je 8 dana; i
- Prosječna godišnja iskorišćenost idealnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 66,8 dana.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj Socijalističke Republike Crne Gore kao turističke destinacije u periodu sanacionog investiranja bili su:

a) Politička kriza nakon 1980. godine (nakon smrti predsjednika SFRJ Josipa Broza Tita, koja je kulminirala velikim nacionalističkim demonstracijama u

autonomnoj pokrajini Kosovo 1988. godine, ali i rastom nacionalizama u svim ostalim republikama bivše SFRJ);

b) Ekonomska kriza nakon 1980. godine (koja je generisana kontinuelnim zaduživanjem u inostranstvu, tako da je spoljni dug SFRJ po tom osnovu u 1988. godini iznosio 13,5 milijardi US \$, što je bilo praćeno i kontinuelnim rastom stope inflacije);

c) Kriza bankarskog sistema u svijetu 1980-ih godina (koja je generisala rast nezaposlenosti u svijetu i negativno uticala na rast međunarodnih turističkih dolazaka i potrošnje); i

d) Crni ponedjeljak 1987. godine u Sjedinjenim Američkim Državama (kada su berze širom svijeta doživjele slom i kada su akcije na svim berzama u svijetu pale od 22% do 45,8%, što je negativno uticalo i na razvoj domaćeg i međunarodnog turizma).

5) Period stagnacije investiranja, koji je trajao od 1989. do 1999. godine. Fokus je bio na: fizičkom očuvanju turističke ponude; i pripremi dokumentacije za privatizaciju preduzeća u ugostiteljstvu i turizmu. Osnovni pokazatelji razvoja Socijalističke Republike Crne Gore (od 1989. do 1992. godine) i Republike Crne Gore (od 1992. do 1999. godine) kao turističke destinacije bili su:

- Prosječna godišnja stopa pada ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je -5,4%;
- Prosječna godišnja stopa pada dolazaka turista bila je -12,9%;
- Prosječna godišnja stopa pada noćenja turista bila je -14,7%;
- Prosječan period boravka turista bio je 7,3 dana; i
- Prosječna godišnja iskorišćenost idealnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 49,3 dana.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj Socijalističke Republike Crne Gore i Republike Crne Gore kao turističke destinacije u periodu stagnacije investiranja bili su:

a) Početak građanskog rata u 1991. godini (koji je počeo u Socijalističkoj Republici Sloveniji i Socijalističkoj Republici Hrvatskoj, nakon ekstremne političke krize između komunističkih partija bivših republika SFRJ);

- b) Nastavak građanskog rata u 1992. godini** (koji je nastavljen u Socijalističkoj Republici Bosni i Hercegovini);
- c) Ekstremna hiperinflacija od 1993. do 1994. godine** (koja je inicirana sankcijama većeg dijela međunarodne zajednice prema SRJ i koja je generisala ekstremno siromašenje stanovništva, pri čemu su se cijene u maloprodaji duplirale u periodu od 16 časova);
- d) Nastavak građanskog rata u 1996. godini** (između Vojske SRJ i paravojnih formacija Albanaca u autonomnoj pokrajini Kosovo);
- e) Bombardovanje SRJ od strane nekih članica NATO alijanse 1999. godine** (zbog sukoba Savezne policije i Vojske SRJ protiv paravojnih formacija Albanaca u autonomnoj pokrajini Kosovo, pri čemu je bombardovanje trajalo 78 dana);
- f) Recesija svjetske ekonomije u 1990. godini** (pad nivoa svih privrednih aktivnosti u svijetu, uključujući i industriju putovanja i turizma);
- g) Zalivski rat u 1991. godini** (između Armije Iraka i nekih članica NATO alijanse); i
- h) Azijska finansijska kriza 1997. godine** (koja je započela u Tailandu i proširila se na Južnu Koreju, Maleziju, Singapur, Indoneziju i Filipine, i bila praćena kreditnom krizom, koja se negativno odrazila na rast međunarodnih turističkih dolazaka i potrošnje).

6) Period privatizacionog investiranja, koji je trajao od 2000. do 2009. godine. Fokus je bio na: vlasničkoj transformaciji preduzeća u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti; i stimulativnim mjerama i aktivnostima opšte turističke politike. Osnovni pokazatelji razvoja Republike Crne Gore (od 2000. do 2006. godine) i Crne Gore (od 2006. do 2009. godine) kao turističke destinacije bili su:

- Prosječna godišnja stopa rasta ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 8,5%;
- Prosječna godišnja stopa rasta dolazaka turista bila je 11,6%;
- Prosječna godišnja stopa rasta noćenja turista bila je 10,1%;
- Prosječan period boravka turista bio je 6,6 dana; i
- Prosječna godišnja iskorišćenost idealnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 45,5 dana.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj Republike Crne Gore i Crne Gore kao turističke destinacije u periodu privatizacionog investiranja bili su:

- a) **Kontinuelna politička, ekonomska i socijalna kriza u čitavom periodu** (koja se manifestovala političkom nestabilnošću, gubitkom velikog broja radnih mjesta i siromašenjem većine zaposlenih u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti);
- b) **Svjetska ekonomska recesija 2000. godine** (koja je pokazala sve slabosti koncepta razvoja neoliberalnih ekonomskih sistema);
- c) **Pandemija SARS-a od 2002. do 2003. godine** (koja je generisala negativne trendove u domaćem, a posebno u međunarodnom turističkom prometu);
- d) **Regionalni ratovi** (2001. godine između Policije Makedonije i paravojnih formacija Albanaca iz Makedonije; i 2003. između Armije Iraka i pojedinih članica NATO alijanse); i
- e) **Globalna finansijska kriza 2008. godine** (koja je generisala negativne trendove u globalnoj ekonomiji i industriji putovanja i turizma).

7) Period liberalizacije investiranja, koji je trajao od 2010. do 2019. godine. Fokus je bio na: liberalizaciji investicija u sektoru turizma; osnivanju velikog broja mikro, malih i srednjih preduzeća u sektoru turizma, posebno hotela i putničkih agencija; i stimulativnim mjerama i aktivnostima specifične turističke politike. Osnovni pokazatelji razvoja Crne Gore kao turističke destinacije bili su:

- Prosječna godišnja stopa rasta ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 0,4%;
- Prosječna godišnja stopa rasta dolazaka turista bila je 8,6%;
- Prosječna godišnja stopa rasta noćenja turista bila je 6,8%;
- Prosječan period boravka turista bio je 6,2 dana; i
- Prosječna godišnja iskorišćenost idealnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bila je 64,1 dan.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj Crne Gore kao turističke destinacije u periodu liberalizacije investiranja bili su:

- a) **Crnogorski koncept neoliberalnog kapitalizma** (koji je generisao kontinuelnu ekonomsku, političku i socijalnu krizu);
- b) **Sirijska izbjeglička kriza od 2011. godine** (koja je negativno uticala na međunarodne turističke dolaske i potrošnju);
- c) **Ukrajinska kriza od 2013. do 2014. godine** (koja je kulminirala građanskim ratom između Vojske Ukrajine i paravojnih formacija Rusa u nekim pokrajinama);
- d) **Kineska berzantska kriza 2015. godine** (koja je uticala na pad međunarodnih turističkih dolazaka iz Kine); i
- e) **Pojava Corona virusa (COVID-19) krajem 2019. godine** (koji je uticao na pad ekonomskih i turističkih aktivnosti na globalnom nivou).

1.5. EVROPSKA UNIJA KAO TURISTIČKA DESTINACIJA

Evropska unija je ekonomska i politička unija 27 država članica. Godišnje je posjeti oko 36% ukupnih međunarodnih turista, pri čemu ostvari oko 29% prihoda od ukupne potrošnje međunarodnih turista na globalnom nivou. U 2018. godini Evropska unija je ostvarila 2,8 milijardi noćenja turista (1,3 milijardi noćenja stranih i 1,5 milijardi noćenja domaćih turista), pri čemu brže raste broj noćenja međunarodnih u odnosu na rast broja noćenja domaćih turista. Najpopularnije turističke destinacije za međunarodne turiste su: Kanarska ostrva u Španiji; Dalmacija u Hrvatskoj; Balearska ostrva i Katalonija u Španiji; Il-de-Frans u Francuskoj; Veneto u Italiji; Andaluzija u Španiji; Tirol u Austriji; Valensija u Španiji; i Toskana, Lombardija, Lacio i Bolcano u Italiji. Evropska unija je najveći generator međunarodnih turista u svijetu (EUROSTAT, 2020a, 2020b).

Industrija putovanja i turizma je 2019. godine učestvovala sa 9,5% u formiranju bruto domaćeg proizvoda Evropske unije (bruto domaći proizvod je porastao za 1,4% u odnosu na prethodnu godinu, a industrija putovanja i turizma za 2,3%). Učešće industrije putovanja i turizma u ukupnom broju zaposlenih bilo je 11,2% (22,6 miliona radnih mjesta), dok je učešće prihoda od međunarodnih turista bilo 6,2% u ukupnom izvozu svih roba i usluga (398 milijardi €). Najveće prihode od industrije putovanja i turizma u Evropskoj uniji ostvarile su Njemačka (290 milijardi €), Italija (217 milijardi €), Francuska (191 milijardu €) i Španija (165 milijardi €). Najveći rast turističkog prometa u Evropskoj uniji ostvarila je Grčka, sa stopom rasta od 12,1%. Najveće prihode od međunarodnih turista ostvarile su Španija (73 milijarde €), Francuska (55 milijardi €), Njemačka (44 milijarde €) i Italija (42 milijarde €). Najveći broj zaposlenih u sektoru turizma imala je Njemačka sa 5,7 miliona radnih mjesta, dok su najveće kapitalne investicije u sektoru putovanja i turizma ostvarile Francuska (30 milijardi €), Njemačka (29 milijardi €) i Španija (17 milijardi €) (WTTC, 2020a, 2020d).

U strukturi međunarodnih turističkih dolazaka, oko 15% međunarodnih turista je putovalo iz poslovnih i profesionalnih razloga, dok je 24% putovalo radi posjete prijateljima i rodbini, religioznih razloga i hodočašća, i zdravstvenih tretmana. U 55% slučajeva su koristili vazdušni transport, a u 45% slučajeva zemaljski i vodeni transport. Nacionalne turističke destinacije u Evropskoj uniji možemo podijeliti na (ETC, 2020):

- **Destinacije u južnoj i mediteranskoj Evropi** – Španija, Portugalija, Italija, Malta, Kipar, Grčka, Hrvatska i Slovenija;
- **Destinacije u centralnoj i istočnoj Evropi** – Slovačka, Bugarska, Rumunija, Litvanija, Mađarska, Češka Republika, Estonija, Poljska i Letonija;
- **Destinacije sjeverne Evrope** – Švedska, Finska, Irska i Danska; i
- **Destinacije zapadne Evrope** – Francuska, Belgija, Luksemburg, Holandija, Austrija i Njemačka.

Turistička politika Evropske unije ima za cilj kreiranje jedinstvenog turističkog tržišta država članica, kroz legitimizaciju Evropske Komisije kao kreatora turističke politike. Evropska Komisija je administrativno tijelo Evropske unije zaduženo za razvoj, predlaganje i implementaciju usvojenih pravnih akata od strane Evropskog Parlamenta. Najvažniji dio pravnih akata turističke politike su uredbe, smjernice i odluke, koje su usmjerene na: planiranje upotrebe zemljišta; sigurnost, zdravlje i hranu; zapošljavanje; životnu sredinu; potrošače i ostale turizmu-srodne oblasti i pravne akte (kao što su porezi i zaštita kultunog nasleđa) (Anastasiadou, 2008; J. Estol, Camilleri, & Font, 2018; Judith Estol & Font, 2016; Halkier, 2010; A. Š. Vučetić, 2017). Pravni akti Evropske unije koji značajno utiču na razvoj turističke djelatnosti u državama članicama su (EC, 2021):

- **Smjernica (EU) 2015/2302 o paket aranžmanima** (koja ima za cilj rast nivoa transparentnosti i pravne sigurnosti putnika i posrednika u procesu prodaje paketa aranžmana, kroz promjene u domenu prava i obaveza potrošača/posjetilaca i posrednika u turizmu);
- **Smjernica 2006/123/EC o uslugama na unutrašnjem tržištu** (koja ima za cilj da eliminiše barijere u uspostavljanju turističkih aktivnosti i osnivanju novih preduzeća u turizmu, posebno hotela, restorana i putničkih agencija);
- **Smjernica 2011/24/EU o primjeni prava pacijenata u prekograničnoj zdravstvenoj zaštiti** (koja ima za cilj da olakša pristup sigurnoj i visokokvalitetnoj prekograničnoj zdravstvenoj zaštiti u Evropskoj Uniji);
- **Smjernica 2011/83/EU o pravima potrošača** (koja ima za cilj unapređenje odnosa između preduzeća i potrošača, kroz uspostavljanje visokog nivoa zaštite potrošača);
- **Smjernica 2005/29/EU o nepoštenim poslovnim praksama između preduzeća i potrošača** (koja ima za cilj rast povjerenja potrošača u usluge i robe

preduzeća, kroz omogućavanje nacionalnim administrativnim tijelima suzbijanje širokog spektra nepoštenih poslovnih praksi, uključujući i neistinito informisanje i agresivne marketing tehnike osmišljene da utiču na izbor potrošača);

- **Smjernica o pravima putnika** (koja ima za cilj omogućavanje putnicima ostvarivanja prava na naknadu štete zbog kašnjenja ili otkazivanja usluga avionskih, željezničkih, brodskih i autobuskih preduzeća);
- **Uredba (EC) o pravičnosti u odnosima između preduzeća i platformi poslovanja** (koja ima za cilj promociju pravičnosti i transparentnosti za poslovne korisnike usluga internet posredovanja);
- **Uredba (EC) 66/2010 za zaštitu životne sredine** (koja ima za cilj unapređenje zaštite životne sredine u svim djelatnostima uključujući i turističku djelatnost); i
- **Odluka o kriterijumima ekološkog obilježavanja usluga turističkog smještaja** (koja ima za cilj uvođenje jedinstvenih kriterijuma ekološkog obilježavanja usluga turističkog smještaja u svim državama članicama).

II
KONKURENTNOST TURISTIČKE
DESTINACIJE

2.1. POJAM KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

U Oxfordovom riječniku engleskog jezika, konkurentnost je definisana kao „**sposobnost agenta da prodaje proizvode na tržištu i stiče prihode**“ (Artal-Tur & Kozak, 2016). Prema Svjetskom ekonomskom forumu konkurentnost je „**skup institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti države**“ (Dutta & Mia, 2011; Kelly & Ashwin, 2013). Svjetski godišnjak konkurentnosti je definisao konkurentnost kao „**sposobnost preduzetnika da dizajniraju, proizvode i plasiraju robe i usluge, čije cijene i necjenovni kvalitet čine atraktivniji paket pogodnosti od konkurencije**“. Takođe je definisao i svjetsku konkurentnost kao „**sposobnost države ili kompanije da proporcionalno tome generišu više bogatstva od svojih konkurenata na svjetskim tržištima**“ (Ritchie & Crouch, 2009). Crouch, G. I., je definisao održivu konkurentnost kao „**sposobnost destinacije da se takmiči za svoja ciljna turistička tržišta a istovremeno može da održi ovu sposobnost dugoročno**“ (Geoffrey I. Crouch, 2007). Hong, W. C., definiše konkurentnost kao „**stepen do kog država pod slobodnim i poštenim tržišnim uslovima proizvodi robu i usluge koje ispunjavaju test međunarodnih tržišta, istovremeno održavajući ili proširujući realne prihode svojih građana**“. Hassan je definisao konkurentnost „**kao sposobnost destinacija da kreiraju i integrišu proizvode sa dodatnom vrijednošću, koji održavaju njene resurse, istovremeno održavajući tržišnu poziciju u odnosu na konkurente**“ (Hong, 2008, 2009).

Čerović, S., je definisao konkurentsku prednost kao „**sposobnost da se tržištu ponudi visoko percipirana vrednost, neutralizujući na taj način stalne negativne pritiske pet sila konkurencije: pretnje konkurenata; pretnje supstituta; pregovaračku snagu kupaca; pregovaračka snaga dobavljača; i rivalitet između konkurenata**“ (Čerović, 2009). S druge strane, Popesku, J., je definisao konkurentnost kao „**sposobnost destinacije da uspešno konkuriše svojim glavnim rivalima u svetu, da stvara bogatstvo iznad proseka, da to održi u vremenu, uz najmanju društvenu i ekološku cenu**“ (Popesku, 2009). Unković, M., je definisao konkurentnost kao „**superiornost u odnosu na rivale, druge konkurente na tržištu**“ (Unković, 2010).

Konkurentnost turističke destinacije se može definisati na sledeći način: „**Konkurentnost turističke destinacije je sposobnost ljudskih resursa u destinaciji da kreiraju**“.

raju integrisani turistički proizvod destinacije, koji će za posjetioce imati veću vrijednost za novac od integrisanih turističkih proizvoda konkurentskih turističkih destinacija, što se manifestuje padom nivoa njegove supstitucionalne elastičnosti kod posjetilaca, većim turističkim prometom i tržišnim učešćem, i boljom konkurentskom pozicijom na turističkom tržištu“ (autor). Definicija je fokusirana na:

- a) Sposobnost ljudskih resursa u destinaciji da kreiraju integrisani turistički proizvod destinacije** → Ljudski resursi koji učestvuju u kreiranju integrisanog turističkog proizvoda destinacije mogu biti u zavisnosti od vrste turističke destinacije, na lokalnom, regionalnom, nacionalnom, nadnacionalnom i globalnom nivou. Oni obuhvataju ljudske resurse javnog sektora, privatnog sektora i nevladinog sektora. Mogu biti: preduzetnici; menadžeri i ostali zaposlenici preduzeća, organizacija, ustanova i institucija; i zaposlenici u nevladinom sektoru. Što je turistička destinacija veća i što je struktura integrisanog turističkog proizvoda destinacije složenija, to je broj i raznovrsnost profesija ljudskih resursa veća i složenija.
- b) Integrisani turistički proizvod destinacije sa većom vrijednošću za novac za posjetioce u odnosu na integrisane turističke proizvode konkurentskih turističkih destinacija** → Veći nivo konkurentnosti integrisanog turističkog proizvoda destinacije podrazumijeva njegovu veću vrijednost za novac za posjetioce. To se postiže kontinuelnim poboljšanjem kvaliteta unikatnih konstitutivnih usluga i proizvoda, i kontinuelnom inovativnošću u kreiranju integrisanog marketing miksa turističke destinacije, pri čemu je glavni fokus na integrisanom turističkom proizvodu destinacije.
- c) Manifestacije konkurentnosti integrisanog turističkog proizvoda destinacije u odnosu na integrisane turističke proizvode konkurentskih destinacija** → Veći nivo konkurentnosti integrisanog turističkog proizvoda manifestuje se: padom nivoa njegove supstitucionalne elastičnosti kod posjetilaca, tj. padom nivoa njegove zamjenljivosti drugim sličnim integrisanim turističkim proizvodima konkurentskih destinacija; rastom obima njegovog plasmana na turističkom tržištu, tj. rastom nivoa turističkog prometa u naturalnom (npr: realizovani broj noćenja turista ili dolazaka izletnika u turističku destinaciju) i finansijskom pogledu (npr: ostvareni promet u € po glavi stanovnika turističke destinacije); rastom nivoa tržišnog učešća, tj. povećanju relativnog tržišnog učešća turističke destinacije na turističkom tržištu (npr: rast nivoa tržišnog učešća receptivne turističke destinacije zdravstvenog turizma na međunarodnom tržištu zdravstvenog turizma); i poboljšanjem konkurentne pozicije na turističkom tržištu receptivne turističke destinacije (npr: prelazak iz strategijske pozicije upitnika u strategijsku poziciju zvijezde, tj. lidera na konkretnom turističkom tržištu).

2.2. FAKTORI KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

Za rast nivoa konkurentnosti turističke destinacije od primarne važnosti je ustanovljavanje njenih glavnih faktora konkurentnosti. Oni se trebaju kontinuelno unapređivati, kako bi se ostvarila održiva konkurentna prednost receptivne turističke destinacije, u odnosu na konkurentne turističke destinacije na turističkom tržištu. Pri tome, postoje različiti pristupi u definisanju faktora konkurentnosti turističke destinacije.

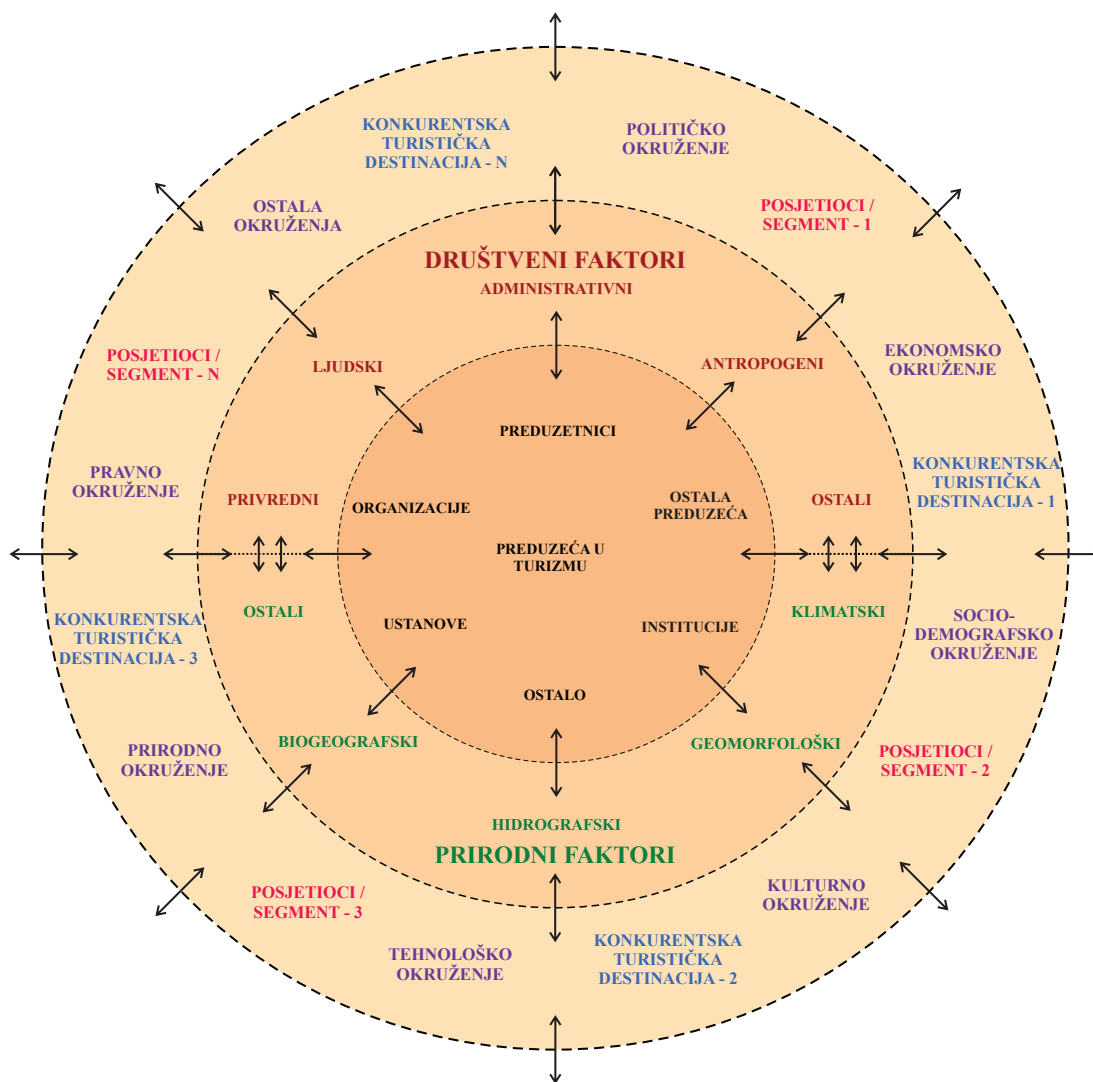
Silander, Tervo i Niittykangas su definisali regionalne faktore konkurentnosti kao: poslovne faktore, cjenovne faktore, troškove zaposlenih, infrastrukturu, istraživačko i razvojno okruženje, životno okruženje, i grantove i stavove. S druge strane, Linnamaa kao faktore konkurentnosti urbanih regiona navodi šest osnovnih faktora: ljudske resurse, preduzeća, infrastrukturu, uključenost u mreže, institucije i razvojne mreže, i kvalitet životnog okruženja. Svjetski ekonomski forum je klasifikovao sledeće faktore konkurentnosti turističke industrije: regulatorni okvir industrije putovanja i turizma; politiku, propise, uredbe, održivost životne sredine, bezbjednost i sigurnost, zdravlje i higijenu, prioritizaciju industrije putovanja i turizma; poslovno okruženje i infrastrukturu industrije putovanja i turizma; infrastrukturu vazdušnog saobraćaja, infrastrukturu kopnenog saobraćaja, turističku infrastrukturu, infrastrukturu informacione i komunikacione tehnologije, cjenovnu konkurenciju industrije putovanja i turizma; ljudske resurse, edukaciju i treninge, dostupnost kvalifikovanih radnika, sklonost ka industriji putovanja i turizma, prirodne resurse i kulturne resurse (Kantarci, Uysal, & Magnini, 2015; Morgan, Pritchard, & Pride, 2011).

Eksperti Svjetske turističke organizacije Ujedinjenih Nacija kao faktore konkurentnosti između nacionalnih ekonomija navode: ljude (dostupnost i kvalifikacije ljudskih resursa); nauku i tehnologiju (naučne i tehnološke kapacitete, zajedno sa osnovnim i primijenjenim istraživanjima); menadžment (koji upravlja preduzećima na inovativan, profitabilan i odgovoran način); infrastrukturu (resurse i sisteme koji doprinose usluživanju osnovnih potreba poslovanja); finansije (performanse tržišta kapitala i kvalitet finansijskih usluga); vlade (mjere

u kojim politika vlade doprinosi konkurentnosti); internacionalizaciju (mjere u kojim države učestvuje u međunarodnim trgovinskim i investicionim kretanjima); i domaće ekonomske snage (makroekonomska ocjena ukupne domaće ekonomije). Hall, M., Muller, D. i Saarinen, J. kao faktore konkurentnosti navode: osnovne zahtjeve (institucije, infrastrukturu, makroekonomsku stabilnost, zdravlje i osnovno obrazovanje); pojačivače efikasnosti (visoko obrazovanje i trening, efikasnost tržišta roba, efikasnost tržišta rada, sofisticiranost finansijskog tržišta, tehnološku opremljenost i veličinu tržišta); i faktore inovacija i sofisticiranosti (sofisticiranost poslovanja i inovacije) (Hall, Muller, & Saarinen, 2009; Ritchie & Crouch, 2009).

Unković, M., dijeli faktore konkurentnosti na: faktore konkurentnosti na strani ponude (asortiman usluga i proizvoda, cijene, kvalitet, trajnost i druge faktore konkurentnosti na strani ponude); faktore konkurentnosti na strani tražnje (preferencije tražnje, sofisticiranost tražnje i druge faktore konkurentnosti na strani tražnje); i faktore koji dovode do spajanja ili odbijanja ponude i tražnje (kvalitet, tehnološka svojstva, cijene, načini plaćanja, rokovi isporuka, marketing i ostali faktori konkurentnosti). Čerović, S. kao faktore konkurentnosti turističke destinacije navodi: koncept upravljanja turističkom destinacijom, turističke atraktivnosti [koje mogu biti: spoljašnje (arheološki lokaliteti, zoo vrtovi, safari parkovi i drugi) i unutrašnje (dvorci i palate); prirodne (reljef, klima i hidrografija) i antropogene (kulturno-istorijski spomenici, muzeji i galerije); i primarne i sekundarne]; okruženje turističke destinacije i nivo razvoja turističke destinacije (Čerović, 2009; Unković, 2010).

Grafik 12: Faktori konkurentnosti turističke destinacije



Izvor: Autor

U skladu sa grafikom 12, faktore konkurentnosti turističke destinacije na nacionalnom nivou možemo podijeliti na:

- 1) **Faktore konkurentnosti u mezo okruženju turističke destinacije**, koji podrazumijevaju faktore konkurentnosti na nivou kreatora/ponuđača usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji, i koji mogu biti faktori konkurentnosti:
 - **Preduzetnika** → Podrazumijevaju faktore konkurentnosti: ponuđača smještaja turistima u privatnim domaćinstvima, turističkih vodiča, zanatlija, prodavaca suvenira, individualnih ugostitelja, individualnih poljoprivrednih proizvođača, ribolovaca, kozmetičara, frizera, sportskih i fitness trenera, fi-

zioterapeuta, automehaničara, skipera i drugih samostalnih ili udruženih preduzetnika koji posjetiocima nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji.

- **Preduzeća u turizmu** → Podrazumijevaju faktore konkurentnosti: hotela, para-hotela, eko-katuna (koji se rijetko registruju kao preduzetnička aktivnost), etno-sela (koji se rijetko registruju kao preduzetnička aktivnost), motela, odmarališta, pansiona, gostionica, putničkih agencija, nacionalnih parkova, zabavnih parkova, luka nautičkog turizma, avio-kompanija, rent-a-car preduzeća i drugih vrsta preduzeća u turizmu koja posjetiocima nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji.
- **Ostalih preduzeća** → Podrazumijevaju faktore konkurentnosti: transportnih preduzeća, telekomunikacionih preduzeća, bankarskih preduzeća, trgovinskih preduzeća, parking preduzeća, komunalnih preduzeća, preduzeća za vodosnabdijevanje i drugih vrsta ostalih preduzeća koja posjetiocima nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji.
- **Organizacija u turizmu** → Podrazumijevaju faktore konkurentnosti: nacionalne, regionalnih i lokalnih turističkih organizacija, razne vrste nevladinih organizacija koje su registrovane za djelatnosti u oblasti turizma, religioznih organizacija, sportskih organizacija, kulturnih organizacija i drugih vrsta organizacija u turizmu koje posjetiocima nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji.
- **Ustanova u turizmu** → Podrazumijevaju faktore konkurentnosti: obrazovnih ustanova, naučnih ustanova, muzeja i drugih ustanova kulture, ustanova zdravstvene zaštite i drugih ustanova u turizmu koje posjetiocima nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji.
- **Institucija u turizmu** → Podrazumijevaju faktore konkurentnosti: inspekcijских organa ministarstava turizma; inspekcijских organa drugih ministarstava koja doprinose funkcionisanju i kontroli funkcionisanja turističkog sistema u destinaciji; inspekcijских organa lokalnih uprava i drugih institucija u turizmu i njihovih organa koji posjetiocima nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji.
- **Ostalih učesnika na mezo nivou** → podrazumijevaju faktore konkurentnosti: sportskih objekata, tržnica, apoteka, benzinskih pumpi, pozorišta, bioskopa, biblioteka, galerija i ostalih učesnika na mezo nivou koji posjetiocima nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji.

2) **Faktore konkurentnosti u mikro okruženju turističke destinacije**, koji podrazumijevaju faktore konkurentnosti na nacionalnom nivou turističke destinacije i koji mogu biti:

a) **Prirodni faktori konkurentnosti:**

- **Klime** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost mikroklimatskih elemenata: sunčeve radijacije, temperature vazduha, relativne vlažnosti vazduha, vazdušnog pritiska, vjetrova, oblačnosti i padavina u turističkoj destinaciji.
- **Geomorfoloških resursa** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost: plaža, klifova, ada, vrtača, pećina, jama, polja, uvala, kotlina, dina, kanjona, brda, planina, visoravni i drugih geomorfoloških resursa u turističkoj destinaciji.
- **Hidrografskih resursa** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost: lednika, močvara, termomineralnih izvora, gejzira, rijeka, jezera, mora, okeana i drugih hidrografskih resursa u turističkoj destinaciji.
- **Biogeografskih resursa** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost biocenoza flore i faune u turističkoj destinaciji.
- **Ostalih prirodnih faktora** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost: geografskog položaja turističke destinacije, kvaliteta vazduha u turističkoj destinaciji i ostalih prirodnih faktora u turističkoj destinaciji.

b) **Društveni faktori konkurentnosti:**

- **Privrede** → Podrazumijevaju konkurentnost: finansijskih institucija, monetarnih institucija, preduzeća na nacionalnom nivou kao što su preduzeća za snabdijevanje električnom energijom i poštanska preduzeća, i drugih privrednih faktora u turističkoj destinaciji.
- **Ljudskih resursa** → Podrazumijevaju konkurentnost ljudskih resursa u sektoru turizma u odnosu na kvalitet njihove: obrazovne i profesionalne strukture; strukture opštih i specifičnih kompetencija; strukture organizacionih, bioheviornalnih i tehničkih kompetencija; i drugih karakteristika ljudskih resursa u turističkoj destinaciji.

- **Administracije** → Podrazumijevaju konkurentnost administrativnih uslova poslovanja u turističkoj destinaciji koji su definisani efikasnošću i stimulativnošću administrativnih aktivnosti: ministarstava turizma i drugih turizmu-srodnih ministarstava, zakonodavnog sistema, pravnog sistema, privrednog suda i drugih administrativnih institucija i ustanova u turističkoj destinaciji.
- **Antropogenih resursa** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost ponude materijalne i nematerijalne kulture u turističkoj destinaciji.
- **Ostalih društvenih faktora** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost: socijalnih karakteristika stanovništva: gostoprimstva, zdravstvenih i rekreativnih navika, porodičnih odnosa, odnosa prema socijalnim i prenosivim bolestima; bezbjednosti; i ostalih društvenih faktora u turističkoj destinaciji.

3) **Faktore konkurentnosti u makro okruženju turističke destinacije**, koji podrazumijevaju faktore konkurentnosti izvan receptivne turističke destinacije i koji mogu biti:

a) **Segmenti posjetilaca:**

- **Segmenti turista** → Konkurentnost za turističku destinaciju podrazumijeva njen pristup srednje- i visoko-platežnim segmentima turista, koji realizuju relativno visok nivo vanpansionske potrošnje, i koji imaju relativno visok nivo lojalnosti kao potrošači. Turisti se mogu segmentirati prema: platežnoj moći, inicijativnim tržištima, izboru transportnih sredstava, brojnosti turista koji grupno putuju, izboru primarnog smještaja, primarnim motivima putovanja, potrebama koje žele zadovoljiti tokom putovanja, dužini trajanja putovanja, vrsti sezone u kojoj se putovanje organizuje, godinama starosti turista i drugim karakteristikama turista.
- **Segmenti ekskurzista** → Konkurentnost za turističku destinaciju podrazumijeva njen pristup srednje- i visoko-platežnim ekskurzistima, koji ostvaruju relativno visok nivo potrošnje u receptivnoj turističkoj destinaciji. Ekskurzisti se mogu segmentirati prema: platežnoj moći, inicijativnim tržištima, izboru transportnih sredstava, vrsti izletničkih aranžmana, broju posjećenih lokalnih turističkih destinacija, vrstama usluga koje koriste tokom izleta, primarnim motivima izleta, vrstama potreba koje žele zadovoljiti na izletima, vrsti sezone u kojoj se izleti organizuju, godinama starosti i drugim karakteristikama ekskurzista. Posebno je važna podjela ekskurzista prema vrsti specijalizovanih izlet-

ničkih aranžmana, koji mogu biti u opsegu selektivnog turizma (zdravstvenog turizma, nautičkog turizma, sportskog turizma, ekoturizma, avanturističkog turizma, poslovnog turizma, kulturnog turizma, agroturizma, gastronomskog turizma, religioznog turizma, lovnog turizma, ribolovnog turizma, edukacionog turizma, šoping turizma, kockarskog turizma, seks turizma, crnog turizma i ostalih posebnih vidova selektivnog turizma) i ostalih specifičnih vidova turizma (riječnog turizma, jezerskog turizma, primorskog turizma, planinskog turizma, naturizma i ostalih specifičnih vidova turizma).

b) Konkurentske turističke destinacije:

- **Brojnost konkurentskih turističkih destinacija** → Podrazumijeva prisustvo određenog broja konkurentskih turističkih destinacija na dijelovima globalnog turističkog tržišta na kojima nastupa receptivna turistička destinacija.
- **Struktura i osobine konkurentskih turističkih destinacija** → Podrazumijeva identifikovanje: supstitucionalnih i komplementarnih konkurentskih turističkih destinacija; specifične turističke ponude, tj. ponude selektivnih vidova turizma i ostale specifične ponude konkurentskih turističkih destinacija; nivoa globalizacije usluga i proizvoda konkurentskih turističkih destinacija; pripadnosti strategijskim alijansama konkurentskih turističkih destinacija; zastupljenosti vertikalnih i horizontalnih integracija u sektorima turizma konkurentskih turističkih destinacija; strategijskih pozicija konkurentskih turističkih destinacija na konkretnim dijelovima globalnog turističkog tržišta na kojima se nastupa; glavnih strategija nastupa konkurentskih turističkih destinacija na konkretnim dijelovima globalog turističkog tržišta na kojima se nastupa; snaga i slabosti konkurentskih turističkih destinacija; i drugih bitnih karakteristika konkurentskih turističkih destinacija.

c) **Trendovi u makro okruženju turističke destinacije**, koji značajno utiču na konkurentnost turističke destinacije. Za ovu analizu se koristi PESTEL analiza političkih, ekonomskih, sociokulturnih, tehnoloških, prirodnih i pravnih trendova (Evans, 2015; Lynch, 2012; Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2016).

U narednom primjeru biće primjenjena inovirana **PESCTELO** analiza (autor), koja je proširena sa kulturnim i ostalim okruženjima:

- **Trendovi u političkom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: međunarodnih političkih pokreta; međunarodne političke stabilnosti; međunarodnih političkih integracija; međunarodnih političkih institucija i organizacija; međunarodnih političkih akata; međunarodne političke podrške industriji putovanja i turizma; politike međunarodne bezbjednosti; međunarodne politike o ljudskim pravima i slobodama; međunarodne ekonomske politike; međunarodne turističke politike; međunarodne politike o prekograničnoj saradnji; međunarodne politike o zaštiti životne sredine; međunarodne politike u domenu obrazovanja; međunarodne politike u domenu zaštite kulturnog nasleđa; politike međunarodnih nevladinih fondacija i organizacija; međunarodne politike o migracijama stanovništva; i drugim domenima međunarodne politike.

- **Trendovi u ekonomskom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: međunarodne ekonomske stabilnosti; međunarodnih ekonomskih integracija; međunarodnih ekonomskih institucija i organizacija; međunarodnog ekonomskog sistema; međunarodnog ekonomskog intervencionizma; međunarodnih ekonomskih akata; međunarodne ekonomske podrške industriji putovanja i turizma; međunarodne ekonomske aktivnosti; međunarodnih ekonomskih sloboda; međunarodnog zapošljavanja; međunarodnog finansijskog kapitala; međunarodne monetarne politike; međunarodne raspoloživosti i cijena inputa; makroekonomskih agregata indukovanih međunarodnim ekonomskim aktivnostima; životnog standarda međunarodnih posjetilaca; internacionalizacije i globalizacije poslovanja; specijalizacije i standardizacije poslovanja u međunarodnoj ekonomiji; međunarodne konkurentnosti; međunarodnih koruptivnih aktivnosti i drugim domenima međunarodne ekonomije.

- **Trendovi u socio-demografskom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: formiranja novih međunarodnih identiteta; međunarodne raspodjele prihoda; međunarodnog eskapizma; životnih stilova međunarodnih posjetilaca; međunarodnih socijalnih mreža; međunarodnog obrazovanja; strukture porodica međunarodnih posjetilaca; međunarodnog zapošljavanja i fonda slobodnog vremena zaposlenih; staleških odnosa stanovništva u međunarodnim okvirima; međunarodnih socijalnih bolesti; urbanizacije stanovništva u međunarodnim okvirima; prosječnog životnog vijeka stanovništva u međunarodnim okvirima; međunarodnih migracija stanovništva; seksualne orijentacije međunarodnih posjetilaca; i drugim domenima međunarodne socio-demografije.

- **Trendovi u kulturnom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: globalizacije kulture; obrazovanja o međunarodnim kulturama;

zaštite međunarodnog materijalnog i nematerijalnog kulturnog nasleđa; međunarodnih institucija i organizacija u domenu kulture; međunarodne zdravstvene i rekreativne kulture; međunarodnih kulturnih normi i sistema vrijednosti; etičke i religiozne pripadnosti međunarodnih posjetilaca; međunarodne poslovne kulture; i drugim domenima međunarodne kulture.

- **Trendovi u tehnološkom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: međunarodnih institucija i organizacija u oblasti tehnologije; međunarodnih tehnologija u oblasti kreiranja usluga i proizvoda; međunarodnih tehnologija u oblasti automatizacije i robotizacije poslovnih procesa; tehnološkog obrazovanja međunarodnih posjetilaca; međunarodnih informacionih tehnologija u oblasti promocije i distribucije usluga i proizvoda; međunarodnog dinamičkog kreiranja individualnih i paket aranžmana; međunarodnog transporta; međunarodnih zelenih tehnologija; međunarodnih tehnologija u domenu recikliranja otpada; i drugim domenima međunarodne tehnologije.
- **Trendovi u prirodnom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: međunarodnih institucija i organizacija u oblasti ekologije; međunarodnih aktivnosti zaštite životne sredine; potrošnje energenata u međunarodnim okvirima; potrošnje neobnovljivih i djelimično obnovljivih prirodnih resursa u međunarodnim okvirima; međunarodnih aktivnosti vezano za klimatske promjene; međunarodnog krupnog kapitala i multinacionalnih preduzeća i njihovog odnosa prema održivom razvoju; međunarodnih ekoloških standarda i certifikacije; međunarodnih unikatnih prirodnih resursa; međunarodnih virusnih, parazitskih i drugih oboljenja posjetilaca i lokalnog stanovništva; međunarodnih biocenoza flore i faune; međunarodnih prirodnih katastrofa; međunarodne proizvodnje genetski modificovanih biocenoza flore i faune; primjene koncepta održivog razvoja turizma u međunarodnim okvirima; ekološkog obrazovanja međunarodnih posjetilaca; ekoloških etičkih kodeksa međunarodnih zelenih posjetilaca; metoda i tehnika upravljanja međunarodnim posjetiocima na ekološki osjetljivim lokacijama; alternativnih i održivih vidova selektivnog turizma; upravljanju opasnim otpadom; i drugim domenima međunarodnih prirodnih resursa.
- **Trendovi u pravnom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: međunarodnih institucija i organizacije u oblasti prava; pravne legislative o međunarodnoj bezbjednosti; osiguranja međunarodnih posjetilaca; pravne dimenzije međunarodnih poslovnih aktivnosti; međunarodne pravne zaštite i unapređenja elemenata životne sredine; pravnih aspekata međunarodnih partnerstava; međunarodne diskriminacije; zaštite međuna-

rodnih posjetilaca kao potrošača; međunarodnih vertikalnih i horizontalnih pravnih integracija; pravne sadržine međunarodnih paket aranžmana; međunarodne nelojalne konkurencije; zaštite ličnih podataka međunarodnih posjetilaca; zaštite međunarodnih autorskih prava; i drugim domenima međunarodnog prava.

- **Trendovi u ostalim makro okruženjima** → obuhvataju trendove u domenu: zdravstvenog makro okruženja i drugih vrsta makro okruženja.

2.3. MODEL I KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

Modeli konkurentnosti turističke destinacije predstavljaju modele za identifikaciju nivoa konkurentnosti turističkih destinacija. Najpoznatiji modeli konkurentnosti turističke destinacije su (Armenski, Dwyer, & Pavluković, 2017; G. I. Crouch, 2010; Cvelbar, Dwyer, Koman, & Mihalic, 2016; Knezevic Cvelbar, Dwyer, Koman, & Mihalic, 2015; Popesku, 2011, 2016; Ritchie & Crouch, 2009):

1) Crouch-Ritchi-jev model → koji uključuje komparativne i konkurentske prednosti turističke destinacije. Djelovanje svih faktora destinacije je pod uticajem pet grupa indikatora konkurentnosti:

- a) **Atraktivnosti**, koje podrazumijevaju glavne motivacione faktore posjeta turističkoj destinaciji: fiziologija i klima, kulturni i historijski resursi, atraktivnosti u destinaciji, posebni događaji, zabava, turistička suprastruktura (smještaj, restorani, javni prevoz) i tržišne veze (porodične, vjerske, sportske, poslovne).
- b) **Podpomažući faktori i resursi**, koji su osnov turističke privrede: infrastruktura, pristup destinaciji, preduzetništvo, politička klima (situacija) i javna dobra.
- c) **Turistička politika destinacije, planiranje i razvoj**, koji usmjeravaju razvoj turizma u destinaciji: definisanje i djelovanje destinacije kao jedinstvenog sistema, pozicioniranje destinacije i stvaranje destinacijskog brenda, jasna vizija razvoja, praćenje i nadgledanje razvoja kao i stepen uspješnosti, politika turističkog razvoja, jedinstvo oko politike turističkog razvoja, praćenje ponašanja i uspješnosti konkurentskih destinacija.
- d) **Menadžment**, koji je fokusiran na aktivnosti koje proističu iz turističkog planiranja i razvoja: organizovano upravljanje destinacijom, marketing, kvalitet usluga i turističkog iskustva, prikupljanje podataka i istraživanje, razvoj ljudskih resursa i obrazovanje, krizni menadžment, upravljanje resursima, rizik prilikom ulaganja kapitala i turistička inspekcija.

e) **Odrednice konkurentnosti**, koje značajno utiču na konkurentnost turističke destinacije i koje su u velikoj mjeri van uticaja turističke privrede: geografski položaj, bezbjednosna situacija, odnos između cijene i vrijednosti usluga i roba, kapaciteti destinacije, percepcija destinacije i njen imidž i međusobna zavisnost destinacija.

2) Dwyer-Kim-ov model → koji se oslanja na prethodni model, pri čemu obuhvata i nove elemente (tražnju i posebnu odrednicu konkurentnosti). Model dijeli resurse na nasleđene i stvorene. Glavna karakteristika modela je da prikazuje interakciju između svih izvora destinacijske konkurentnosti. U odnosu na prethodni model razlikuje se po sledećim značajnim karakteristikama:

- a) Model je linearan i prikazuje uzajamnu povezanost i zavisnost među elementima modela;
- b) Napravljena je jasna razlika između stvorenih i nasleđenih resursa u turističkoj destinaciji;
- c) Ističe turističku tražnju kao jedan od važnih faktora za destinacijsku konkurentnost i konkurentsku poziciju turističke destinacije na turističkom tržištu;
- d) Ne izdvaja politiku destinacije, planiranje i razvoj kao posebnu grupaciju, već te elemente uključuje u menadžment;
- e) Pravi jasnu razliku između turističke infrastrukture i osnovne infrastrukture u turističkoj destinaciji; i
- f) Izdvaja kupovinu (shopping), kao veoma važan element konkurentnosti turističke destinacije.

2.4. MODELI UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

Upravljanje turističkom destinacijom podrazumijeva upravljanje rastom i razvojem turističke destinacije. Kreatori turističke politike su zaduženi za proces upravljanja turističkom destinacijom i od njihove inovativnosti i kreativnosti zavisi organizaciona struktura modela upravljanja. U upravljački proces mogu biti uključeni kreatori turističke politike na: lokalnom (npr: Lokalna uprava Budva), regionalnom (npr: Ministarstvo turizma, trgovine i zaštite životne sredine Hercegovačko-Neretvanskog kantona), nacionalnom (npr: Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore) i nadnacionalnom nivou (npr: Evropska Komisija). U praksi postoji više modela upravljanja turističkom destinacijom, pri čemu je veoma važno da obuhvata (A. Vučetić, 2010b; A. Š. Vučetić, 2021e):

1) Strategijski koncept upravljanja turističkom destinacijom → kao dinamičan i kontinuelan proces koji sam po sebi ne podrazumijeva siguran poslovni uspjeh, ali je najefikasniji u eliminisanju grešaka u upravljačkom procesu. To je upravljački model koji maksimizira snage i mogućnosti s jedne strane, i minimizira prijetnje i opasnosti turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu s druge strane. Model strategijskog upravljanja turističkom destinacijom podrazumijeva sledeće upravljačke procese, koji su međusobno povezani i uslovljeni:

- a) Analizu eksternog i internog okruženja turističke destinacije;
- b) Usmjeravanje turističke destinacije kroz definisanje vizije turističke destinacije;
- c) Usmjeravanje turističke destinacije kroz definisanje misije turističke destinacije;
- d) Usmjeravanje turističke destinacije kroz definisanje razvojnih ciljeva turističke destinacije;
- e) Usmjeravanje turističke destinacije kroz definisanje smjernica razvoja turističke destinacije;

- f) Formulisanje strategija rasta i razvoja turističke destinacije;
- g) Organizaciju turističke destinacije radi implementacije strategija;
- h) Implementaciju strategija rasta i razvoja turističke destinacije; i
- i) Kontrolu i evaluaciju ostvarenih rezultata procesa strategijskog upravljanja.

2) Koncept održivog upravljanja turističkom destinacijom → kao opšti razvojni koncept koji se bazira na održivoj turističkoj valorizaciji prirodnih i društvenih resursa turističke destinacije. Njegova primjena je od vitalnog interesa za razvoj bilo koje turističke destinacije, jer je industrija putovanja i turizma postala jedan od najvećih devastatora prirodne i društvene sredine. Model koncepta održivog upravljanja turističkom destinacijom podrazumijeva sledeće komponente održivosti, koje su međusobno povezane i uslovljene:

- a) Ekološku održivost turističke destinacije;
- b) Ekonomsku održivost turističke destinacije;
- c) Kulturnu održivost turističke destinacije;
- d) Socijalnu održivost turističke destinacije; i
- e) Održivost zaštite potrošača u turističkoj destinaciji.

2.5. INDIKATORI KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

Indikatori konkurentnosti turističke destinacije služe za procjenu uticaja upravljačkih odluka na konkurentnost turističke destinacije. Pri izboru indikatora treba voditi računa, kao i kod indikatora održivog razvoja turizma o [modifikovano prema (Stojanović, 2006; A. Š. Vučetić, 2020d)]:

- **Relevantnosti indikatora za izabrano pitanje** (da li je indikator relevantan za dobijanje odgovora na pitanje o konkurentnosti turističke destinacije);
- **Mogućnostima dobijanja i analize traženih informacija** (da li se mogu samostalno ili od neke institucije ili organizacije prikupiti potrebni podaci za indikatore, kao i mogućnost izvođenja kvalitativnih i kvantitativnih zaključaka o konkurentnosti turističke destinacije na osnovu dobijenih rezultata indikatora);
- **Kredibilitnosti i pouzdanosti dobijenih informacija za korisnike** (da li su informacije iz uglednog i naučno pouzdanog izvora, jer ako ih prikupljaju javne institucije, ustanove i organi državne uprave, neće biti pouzdane u odnosu na informacije o konkurentnosti turističke destinacije koje prikupljaju nezavisne institucije i organizacije);
- **Jasnoći i razumijevanju indikatora za njegove korisnike** (da li će dobijene informacije korisnici znati razumjeti i na pravi način koristiti, jer su neke tehničke informacije nejasne i za korisnike tehničke struke, pa se pogrešnim tumačenjem turistička destinacija može percipirati kao zvijezda , a realno je u stratejskog poziciji upitnika); i
- **Mogućnostima upoređivanja dobijenih informacija kroz vrijeme i između jurisdikcija i regiona** (da li se koriste standardni indikatori za koje postoje uporedni pokazatelji ili inovirani sa kojima se ne može vršiti upoređivanje dobijenih rezultata o konkurentnosti turističke destinacije).

Na osnovu prethodnog modela konkurentnosti turističke destinacije (Dwyer-a i Kim-a), Mohd Hanafiah i Zulkifly su definisali sledeće indikatore konkurentnosti (Mohd Hanafiah & Zulkifly, 2019):

- a) HTI indikatore** (indikatore turističkog učešća i turističkog uticaja);
- b) Cjenovne indikatore** (indikatore: cijena hotelskih usluga i pariteta kupovne moći);
- c) Infrastrukturne indikatore** (indikatori: razvijenosti putne mreže, sanitarnih sadržaja i poboljšanja u domenu voda za piće);
- d) Ekološke indikatore** (indikatori: gustine naseljenosti prostora, CO₂ emisije i ratifikacije ugovora);
- e) Tehnološke indikatore** (indikatore: broja domaćinstava sa internetom, broja domaćinstava sa telefonskim linijama, broja domaćinstava sa mobilnim telefonima i izvoza visoke tehnologije);
- f) Indikatore ljudskih resursa** (indikatori nivoa edukovanosti ljudskih resursa);
- g) Indikatore otvorenosti** (indikatori: raspolaganja vizama, otvorenosti turizma, otvorenosti trgovine, poreza na međunarodnu trgovinu); i
- h) Socijalne indikatore** (indikatore: ljudskog razvoja, korišćenja dnevnih novina, raspolaganja personalnim kompjuterima i TV setovima).

**III
ODRŽIVI RAZVOJ TURISTIČKE
DESTINACIJE**

3.1. EKOLOŠKA ODRŽIVOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Održivi razvoj turizma je generalni razvojni koncept, nastao u drugoj polovini XX vijeka. Koliko je bitan, potvrđuju nam i usvojeni strategijski razvojni ciljevi (SDGs) Ujedinjenih Nacija (A. Š. Vučetić, 2020d):

- 1) **Eliminacija siromaštva** (10% svjetske populacije živi u ekstremnom siromaštvu / 50% svjetske populacije živi u siromaštvu / 80% stanovništva u Južnoj Aziji i Sub-Saharskoj Africi živi sa manje od 1,9 US \$ dnevno);
- 2) **Eliminacija gladi** (1 od 8 odraslih je gojazan / 1 od 3 žene u reproduktivnim godinama je anemična / 26% zaposlenih su zaposlenici u sektoru agrokulture);
- 3) **Dobro zdravlje** (svake 2 sekunde neko između 30 i 70 godina prerano umre zbog – kardiovaskularnih bolesti, hroničnih respiratornih bolesti, dijabetesa ili kancera / 1 od 3 žene ima iskustvo u fizičkom nasilju ili seksualnom zlostavljanju, što ostavlja teške fizičke, mentalne, seksualne i reproduktivne posljedice po njihovo zdravlje / od 21,7 miliona ljudi sa HIV-om 15 miliona čeka na medicinske tretmane);
- 4) **Kvalitetno obrazovanje** (oko 50% djece koja ne pohađaju osnovu školu živi u konfliktnim oblastima / u državama u razvoju 1 od 4 djevojčice ne ide u školu / 6 od 10 djece koja su adolescenti nisu postigli minimalni nivo znanja u čitanju i matematici);
- 5) **Polna jednakost** (750 miliona žena i djevojčica su bile vjenčane prije 18 rođendana / 24% poslanika u nacionalnim parlamentima su žene / 2 od 3 države u razvoju su postigle rodni paritet u osnovnom obrazovanju);
- 6) **Čista voda i sanitarni uslovi** (vodeni stres pogađa više od 2 milijarde ljudi / samo 39% svjetske populacije ima sigurne sanitarne uslove / 80% prljavih voda odlazi u vodotoke bez ikakvog tretmana);

- 7) **Pristupačna i čista energija** (1 od 7 ljudi još uvijek nema dovoljno električne energije / više od 40% ljudi koristi prljava i nezdrava goriva za kuvanje hrane / 20% energije se proizvodi iz obnovljivih resursa);
- 8) **Pristojan rad i ekonomski rast** (700 miliona zaposlenih zarađuje manje od 3,2 US \$ dnevno / 172 miliona ljudi je bez posla / 2 milijarde ljudi ima neformalan radni status);
- 9) **Održiva industrija, inovacije i infrastruktura** (u državama u razvoju samo 30% poljoprivrednih proizvoda prolazi industrijsku preradu / 2,6 milijarde ljudi u državama u razvoju nema pristup konstantnoj električnoj energiji / više od 4 milijarde ljudi još uvijek nema pristup Internetu);
- 10) **Redukcija nejednakosti** (žene imaju vlasništvo nad zemljom u samo 42% uzorkovanih država / 1% globalnog stanovništva ostvaruje 16% globalnih prihoda / žene troše dvostruko više vremena na neplaćene kućne poslove od muškaraca);
- 11) **Održivi gradovi i zajednice** (u narednim decenijama 90% urbane ekspanzije biće u državama u razvoju / gradovi generišu oko 80% bruto domaćeg proizvoda / 3% kopna zauzimaju gradovi, ali oni troše 60% do 80% energije i generišu 70% emisije ugljenika);
- 12) **Odgovorna potrošnja i proizvodnja** (13 milijardi tona hrane se baca godišnje / prehrambeni sektor generiše oko 22% ukupne emisije stakleničkih gasova / samo 3% svjetskih voda je svježije i upotrebljivo za piće);
- 13) **Održive klimatske akcije** (ljudskom aktivnošću je prosječna temperatura vazduha porasla za 1% u odnosu na preindustrijski period / od 1880. godine nivo mora je porastao za 20 cm / energetska sektor će otvoriti 18 miliona radnih mjesta);
- 14) **Održivi život ispod vode** (okeani apsorbuju oko 30% ugljen-dioksida koji ljudi proizvode i na taj način usporavaju globalno otopljanje / životi više od 3 milijarde ljudi zavise od morskog i priobalnog biodiverziteta / više od 200.000 identifikovanih vrsta flore i faune živi u okeanima);
- 15) **Održivost života na zemlji** (oko 70 miliona ljudi je prinuđeno na raseljavanje usled progona, ratnih sukoba, nasilja i kršenja ljudskih prava / život 1,6 milijardi ljudi zavisi od šuma / život 2,6 milijardi ljudi direktno zavisi od poljoprivrede / planinski regioni obezbjeđuju od 60% do 80% svježije vode);
- 16) **Mir, pravda i jake institucije** (49 država nema zakone koji štite žene od nasilja u porodicama / korupcija, krađe i utaja poreza koštaju države u razvoju 1,26

bilijardi US \$ godišnje / postoji nje manje 10 miliona ljudi bez države, kojima je uskraćena nacionalnost i sa njom povezana prava); i

- 17) **Partnerstvo za održivi razvoj** (ukupna zvanična pomoć za dostizanje ciljeva održivog razvoja je oko 150 milijardi US \$ godišnje / tržište obveznica za održivo poslovanje iznosi oko 160 milijardi US \$ godišnje / projektovano izdavanje za ostvarivanje ciljeva održivog razvoja je oko 0,7% bruto nacionalnog dohodka, što je do sada ostvarilo samo 6 država).

Ekološka održivost podrazumijeva primjenu ekoloških principa održivosti na nivou turističke destinacije. Ona treba obezbjediti kompatibilan razvoj turističke destinacije sa prirodnim okruženjem na održiv način. Primjena principa ekološke održivosti, kao i ostalih komponenti održivog razvoja, može biti na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i nadnacionalnom nivou (Popesku, 2011; Stojanović, 2006; A. Š. Vučetić, 2020h, 2021d, 2021e).

Danas su na globalnom turističkom tržištu posebno atraktivne zelene turističke destinacije, tj. turističke destinacije koje uvažavaju principe ekološke održivosti. Zbog toga, kreatori turističke politike u svim turističkim destinacijama, nastoje obezbjediti stimulativan ambijent za primjenu principa ekološke održivosti. Radi se o kreiranju stimulativnih mjera turističke politike koje prije svega mogu biti: kreditno-monetarne (kreditiranje kupovine osnovnih sredstava za preduzeća u sektoru turizma, koja su ekološki prihvatljiva, sa grejs periodom, dužim periodom otplate i nižim kamatnim stopama, ili odobravanjem subvencija za njihovu kupovinu) i fiskalne mjere turističke politike (oslobađanje plaćanja dijela carina, poreza i doprinosa). Pri tome, preduzetnici, preduzeća i organizacije u sektoru turizma najčešće investiraju u zelenu tehnologiju povezanu sa: uštedama energenata, uštedama vode, redukcijama čvrstog i tečnog otpada, redukcijama zagađivanja vazduha, redukcijama upotrebe agresivnih hemijskih sredstava i redukcijama buke. Kreatori turističke politike koriste indikatore ekološke održivosti, radi utvrđivanja dostignutog nivoa ekološke održivosti. Najčešće korišćeni ekološki indikatori na nivou turističke destinacije su indikatori (A. Š. Vučetić, 2020d):

- **Kvaliteta vazduha** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za procenat prisustva štetnih gasova (čestice gasova: sumpor-dioksida, azotnih oksida, hlorofluorougļjovodonika, neona, argona, freona i drugih štetnih gasova), štetnih čestica u vazduhu (aerosoli kao čvrste čestice: prašine, silicijuma, azbesta i drugih štetnih čestica u vazduhu) i štetnih radioaktivnih gasova u vazduhu (radioaktivna kontaminacija vazduha sa alfa i beta česticama tj. utvrđivanje nivoa alfa-aktivnosti i beta-aktivnosti vazduha, kao i prisustvo gasa radona).

- **Kvaliteta voda** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za procenat prisustva: štetnih tečnih supstanci (fosfata, nitrita, kalijuma, deterdženata, fekalnih bakterija, koliformnih bakterija, hlorida, sulfata, sulfida, fluorida, fenola, amonijaka, žive, masti, ulja, katrana i drugih štetnih tečnih supstanci), štetnih čvrstih supstanci (čvrsti komunalni i drugi otpad: plastika, guma, drvo, metal, gvožđe, olovo, arsen, mangan, cink, aluminijum, hrom, kobalt, kalaj, bakar, nikl, molibden, cijanid, selen, azbest i drugih štetnih čvrstih supstanci) i štetnih radioloških elemenata u vodi (radioaktivna kontaminacija vode sa alfa i beta česticama i utvrđivanje nivoa alfa-aktivnosti i beta-aktivnosti vode).
- **Kvaliteta zemljišta** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za procenat prisustva: bioloških kontaminatora (parazita, virusa, bakterija i drugih bioloških kontaminatora zemljišta), hemijskih kontaminatora (u svim oblicima: čvrstom, tečnom i gasovitom stanju; pri čemu se ističu organski polutanti, radionukleidi, pesticidi, mineralna đubriva i drugi hemijski kontaminatori zemljišta) i antropogene degradacije (oštećenja strukture zemljišta nastale usled: zbijanja ili padom nivoa biološke dubine poljoprivrednog zemljišta, površinskih erozija, klizišta, pad nivoa plodnosti zemljišta i drugih oblika antropogene degradacije zemljišta).
- **Saturacije prostora** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za procenat zasićenosti prostora: turističkim objektima i sadržajima (hotelskim zgradama, para-hotelskim objektima za smještaj, poslovnim prostorima putničkih agencija, muzejima, galerijama, garažnim prostorima transportnih preduzeća, restoranima, kafeterijama, picerijama, plažnim mobilijarom, ski stazama, ski liftovima, dokovima za nautički turizam, zabavnim parkovima, rekreativnim parkovima, spomeničkim parkovima, arheološkim lokalitetima, garažnim prostorima i drugim turističkim objektima i sadržajima) i posjetiocima (broj turista i ekskurzista u odnosu na prihvatne kapacitete turističkih prostornih cjelina – noseći kapaciteti);
- **Rasprostranjenosti autohtonih biocenoza flore** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za granice prihvatljivih promjena u biocenoza, tj. životnim zajednicama flore: kvalitativnom i kvantitativnom sastavu biocenoza flore (kao što je zastupljenost i prisustvo četinarskih šuma, pečuraka i drugih vrsta flore u tradicionalnim arealima); vremenskim promjenama biocenoza flore (periodične – kao što je razmnožavanje u određeno doba godine; i sukcesivne promjene – kao što je vrijeme aktivnosti četinarskih šuma, pečuraka i drugih vrsta flore); određenim odnosima ishrane između biocenoza flore (proizvođači – kao što su paprati; i razlagači – kao što su pečurke); prostornom rasporedu biocenoza flore (tradicionalni areali četinarskih šuma, pečuraka i drugih vrsta

flore); i vremenskom rasporedu biocenoza flore (vrijeme aktivnosti četinarskih šuma, pečuraka i drugih vrsta flore).

- **Rasprostranjenosti autohtonih biocenoza faune** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za granice prihvatljivih promjena u biocenzama, tj. životnim zajednicama faune: kvalitativnom i kvantitativnom sastavu biocenoza faune (kao što je zastupljenost i prisustvo predatora, biljojeda i drugih vrsta faune u tradicionalnim arealima); vremenskim promjenama biocenoza faune (periodične – kao što je razmnožavanje u određeno doba godine; i sukcesivne promjene – kao što je vrijeme aktivnosti predatora, biljojeda i drugih vrsta faune), određenim odnosima ishrane između biocenoza faune (proizvođači – kao što su biljojedi; i razlagači – kao što su predatori); prostornom rasporedu biocenoza faune (tradicionalni areali predatora, biljojeda i drugih vrsta faune); i vremenskom rasporedu biocenoza faune (vrijeme aktivnosti predatora, biljojeda i drugih vrsta faune).

Često korišćeni ekološki indikatori održivosti su (Stojanović, 2006):

Procenat turista koji ne dolaze individualnim putničkim vozilom (> 20% – zelena zona; 10% do 20% – žuta zona; < 10% – crvena zona); i

Procenat zemljišta na koje je izgradnja dozvoljena ali nije realizovana (< 10% – zelena zona; 10% do 20% – žuta zona; > 20% – crvena zona).

3.2. EKONOMSKA ODRŽIVOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Ekonomska održivost podrazumijeva primjenu ekonomskih principa održivosti na nivou turističke destinacije. Ona treba obezbjediti kompatibilan razvoj turističke destinacije sa ekonomskim okruženjem na održiv način (Popesku, 2011; Stojanović, 2006; A. Š. Vučetić, 2020h, 2021d, 2021e). Ekonomska održivost turističke destinacije postiže se (A. Š. Vučetić, 2020d):

- **Padom nivoa sezonalnosti poslovanja u turističkoj destinaciji** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za procenat sezonske koncentracije turističkog prometa u destinaciji. Mogu se kreirati na osnovu: regionalne ponude turističke destinacije (npr: indikatori sezonalnosti turističkog prometa ponude južne, centralne i sjeverne regije turističke destinacije); vrste tražnje u turizmu (npr: indikatori sezonalnosti turističkog prometa tražnje iz Istočne Evrope, Zapadne Evrope i Sjeverne Amerike); i drugih kriterijuma (npr: indikatori sezonalnosti turističkog prometa u okviru posebnih vidova selektivnog turizma).
- **Rastom nivoa zapošljavanja u turističkoj destinaciji** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za procenat zaposlenih u sektoru turizma u radno aktivnom stanovništvu u turističkoj destinaciji. Mogu se kreirati na osnovu: vrste ugovornog odnosa (npr: indikatori stalno zaposlenih, povremeno zaposlenih i zaposlenih studenata); vrste poslovnog perioda godine (npr: indikatori zaposlenosti u predsezoni, glavnoj sezoni i postsezoni); i drugih kriterijuma (npr: indikatori vezani za zaposlene žene i muškarce).
- **Rastom nivoa prihoda u turističkoj destinaciji** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za procenat rasta/pada prihoda u sektoru turizma. Mogu se kreirati na osnovu: bruto domaćeg proizvoda (npr: indikatori po subsektorima u okviru sektora turizma); bruto nacionalnog dohodka (npr: indikatori po regijama turističke destinacije); i drugim kriterijumima (npr: indikator neto nacionalnog dohodka po glavi stanovnika – per capita).
- **Rastom nivoa investicija u turističkoj destinaciji** → pri čemu su konkretni

indikatori vezani za procenat rasta/pada investicija u sektoru turizma. Mogu se kreirati na osnovu: porijekla investicija (npr: indikatori domaćih i stranih investicija); vrste fondova (npr: indikatori investicija u osnovne i obrtne fondove); i drugim kriterijumima (npr: indikatori bruto i neto investicija).

Često korišćeni ekonomski indikatori održivosti su (Stojanović, 2006):

Procenat posjeta u centralnoj sezoni (3 mjeseca) (< 40% – zelena zona; 40% do 50% – žuta zona; > 50% – crvena zona); i

Odnos noćenja turista i smještajnih kapaciteta (> 150% – zelena zona; 120% do 150% – žuta zona; < 120% – crvena zona).

3.3. KULTURNA ODRŽIVOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Kulturna održivost podrazumijeva primjenu kulturnih principa održivosti na nivou turističke destinacije. Ona treba obezbjediti kompatibilan razvoj turističke destinacije sa kulturnim okruženjem na održiv način (Popesku, 2011; Stojanović, 2006; A. Š. Vučetić, 2018d, 2020d, 2020f, 2020i, 2021e). Kulturna održivost turističke destinacije postiže se (A. Š. Vučetić, 2020d):

- **Održivim korišćenjem resursa materijalne kulture** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za procenat zasićenosti prostora materijalne kulture sa posjetiocima [upravljanje posjetiocima u mjestima i na lokacijama materijalne kulture kao što su: stara urbana jezgra (npr: stari grad Kotor ili Dubrovnik), arheološka nalazišta (npr: kompleks Romanskih mozaika u Risnu), sakralni objekti (npr: pravoslavna crkva Sv. Nikola u starom gradu Kotoru), muzeji (npr: Pomorski muzej u starom gradu Kotoru) i drugim mjestima i lokacijama materijalne kulture (npr: zidine starog grada Kotora ili Dubrovnika)].
- **Održivim korišćenjem resursa nematerijalne kulture** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za procenat zasićenosti prostora nematerijalne kulture sa posjetiocima (upravljanje posjetiocima u mjestima i na lokacijama gdje se organizuju događaji, svečanosti i manifestacije nematerijalne kulture kao što su: prostor ispred katoličke katedrale Sv. Tripuna (Sv. Trifuna), gdje se organizuju igre Bokeške mornarice, muzički događaji i modni festivali; prostor ispred pravoslavnog manastira Podlastva Grbaljska, gdje se organizuju Vidovdanske i druge svečanosti; i druga mjesta i lokacije, gdje se organizuju događaji, svečanosti i manifestacije nematerijalne kulture).
- **Rastom nivoa rezistentnosti materijalne kulture** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za otpornost lokalne materijalne kulture na asimilatorske težnje predstavnika nelokalne materijalne kulture [npr: vrijednost investicija u konzervatorske i restauratorske aktivnosti koje su usklađene sa lokalnom tradicijom (ikonopisanje u skladu sa metodama, tehnikama i tradicijom lokalnog podneblja, kao što je vizantijsko ikonopisanje u pravoslavnim hramovima u

Crnoj Gori; ili obnavljanje zidina starih gradova u skladu sa metodama, tehnikama i tradicijom lokalnog podneblja, kao što je korišćenje ljutog klesanog kamena sa krečom i pijeskom kao vezivnim materijalom, pri obnovi zidina starih gradova u Crnoj Gori)].

- **Rastom nivoa rezistentnosti nematerijalne kulture** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za otpornost lokalne nematerijalne kulture na asimilatorske težnje predstavnika nelokalne nematerijalne kulture [npr: angažovanje lokalnih predstavnika kulture u organizovanju raznih kulturnih događaja, svečanosti i manifestacija (koji će doprinijeti održanju starih običaja, kao što je običaj da se pravoslavno sveštenstvo i vjernici nakon liturgije na dan Sv. Save u crkvi Sv. Nikole, pridružuju katoličkom sveštenstvu i vjernicima u proslavi početka Tripundanskih svečanosti ispred katedrale Sv. Tripuna (Sv. Trifuna), u starom gradu Kotoru), ili angažovanje lokalnog sveštenstva (koje će doprinijeti očuvanju vjerskih tradicija lokalnog stanovništva, kao što je krsna slava kod katoličkog stanovništva na Crnogorskom primorju, koja je do skoro bila karakteristična i za katoličko stanovništvo Dubrovnika].

Često korišćeni kulturni indikatori održivosti su (Stojanović, 2006):

Odnos smještajnih kapaciteta i broja lokalnog stanovništva (< 1,1:1 – zelena zona; 1,1–1,5:1 – žuta zona; > 1,6:1 – crvena zona); i

Intenzitet turizma kroz broj noćenja turista (000) prema broju stanovnika (00) (< 1,1:1 – zelena zona; 1,1–1,5:1 – žuta zona; > 1,6:1 – crvena zona).

3.4. SOCIJALNA ODRŽIVOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Socijalna održivost podrazumijeva primjenu socijalnih principa održivosti na nivou turističke destinacije. Ona treba obezbjediti kompatibilan razvoj turističke destinacije sa socijalnim okruženjem na održiv način (Popesku, 2011; Stojanović, 2006; A. Š. Vučetić, 2020h, 2021d). Socijalna održivost turističke destinacije postiže se (A. Š. Vučetić, 2020d):

- **Rastom nivoa socijalnog blagostanja lokalnog stanovništva** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za doprinos sektora turizma lokalnoj zajednici (bruto domaći proizvod ili nacionalni dohodak po stanovniku, i što je iznos veći to je stanje u turističkoj destinaciji socijalno održivije).
- **Unapređenjem socijalne strukture lokalnog stanovništva** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za klasnu strukturu lokalnog stanovništva (nacionalni dohodak po stanovniku pripadniku pojedinih društvenih klasa, i što je iznos veći i ne dovodi do velikog klasnog raslojavanja stanovništva, to je stanje u turističkoj destinaciji socijalno održivije).
- **Padom nivoa incidencije socijalno neprihvatljivih oblika ponašanja** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za incidenciju socijalnih bolesti u turističkoj destinaciji (nivo incidencije: skitničarenja, prosjačenja, kriminaliteta, prostitucije, alkoholizma, narkomanije i polno prenosivih i socijalnih bolesti, i što je nivo incidencije niži to je stanje u turističkoj destinaciji socijalno održivije).
- **Padom nivoa socijalnih akcesaa između lokalnog stanovništva i posjetilaca** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za negativan stav i ponašanje lokalnog stanovništva turističke destinacije prema posjetiocima (nivo incidencije ometanja i antagonizma prema posjetiocima, i što je nivo incidencije niži to je stanje u turističkoj destinaciji socijalno održivije).

Često korišćeni socijalni indikator održivosti je (Stojanović, 2006):

Procenat turista koji ne dolaze posredstvom turoperatora (> 70% – zelena zona; 50% do 70% – žuta zona; < 50% – crvena zona).

3.5. ODRŽIVOST ZAŠTITE POSJETILACA U TURISTIČKOJ DESTINACIJI

Održivost zaštite potrošača podrazumijeva primjenu principa zaštite posjetilaca u turističkoj destinaciji. Ona treba obezbjediti kompatibilan razvoj turističke destinacije sa zaštitom posjetilaca na održiv način (Popesku, 2011; Stojanović, 2006; A. Š. Vučetić, 2020h, 2021d). Održivost zaštite posjetilaca turističke destinacije postiže se (A. Š. Vučetić, 2020d):

- **Primjenom brojne i raznovrsne pravne legislative u domenu zaštite potrošača** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za pravne propise koji regulišu oblast zaštite posjetilaca u turističkoj destinaciji (što je broj zakonskih i podzakonskih propisa koji štite prava posjetilaca veći, to je zadovoljstvo posjetilaca održivije).
- **Primjenom etičkih kodeksa ponašanja zaposlenih u turističkoj destinaciji** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za etičke kodekse ponašanja zaposlenih u sektoru turizma destinacije (što je broj etičkih kodeksa za pojedine djelatnosti u sektoru turizma veći i što je nivo njihovog prihvatanja od strane zaposlenih veći, to je zadovoljstvo posjetilaca održivije).
- **Rastom nivoa učešća posjetilaca povratnika u ukupnom broju posjetilaca turističke destinacije** → pri čemu su konkretni indikatori vezani za procenat posjetilaca koji su povratnici u receptivnu turističku destinaciju (što je procenat posjetilaca povratnika veći, to je zadovoljstvo posjetilaca održivije).

Često korišćeni indikator održivosti zaštite posjetilaca je (Stojanović, 2006):

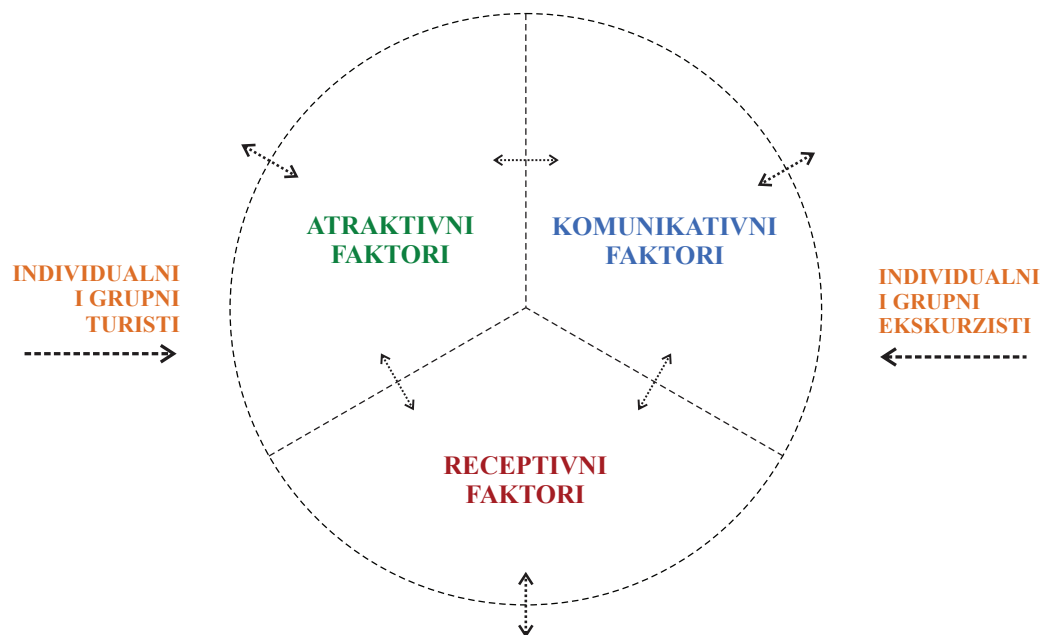
Procenat ponovljenih posjeta u periodu od 5 godina (> 50% – zelena zona; 30% do 50% – žuta zona; < 30% – crvena zona).

IV
MARKETING MIKS TURISTIČKE
DESTINACIJE

4.1. PROIZVOD TURISTIČKE DESTINACIJE

Proizvod turističke destinacije je destinacijski turistički proizvod, pri čemu se turistički proizvod može posmatrati, tj. definisati sa stanovišta: kreatora turističke politike (destinacijski turistički proizvod), ponuđača turistički-relevantnih usluga i proizvoda u destinaciji (parcijalni turistički proizvodi: hotelskih preduzeća, putničkih agencija i drugih ponuđača turistički-relevantnih usluga i proizvoda) i stanovišta posjetilaca (integrirani turistički proizvod, tj. turistički proizvod koga formiraju posjetoci u skladu sa svojim potrebama). Proizvod turističke destinacije je heterogen, jer se sastoji od brojnih parcijalnih turističkih proizvoda. Postoje različite vrste definicija proizvoda turističke destinacije, pri čemu je dominantno mišljenje da proizvod turističke destinacije obuhvata: atraktivne, komunikativne i receptivne faktore (Bakić, 2010; Čačić, 2013). Odnos navedenih faktora u okviru proizvoda turističke destinacije možemo prikazati na sledeći način:

Grafik 13: Proizvod turističke destinacije u odnosu na vrstu faktora destinacije



Izvor: Autor

Grafik 13 prikazuje idealan kvantitativan odnos između tri grupe faktora proizvoda turističke destinacije. U realnim uslovima je taj odnos drugačiji i specifičan za svaku receptivnu turističku destinaciju. Kvantitativni odnos između faktora turističke destinacije je dinamičan i zavisi od velikog broja činilaca.

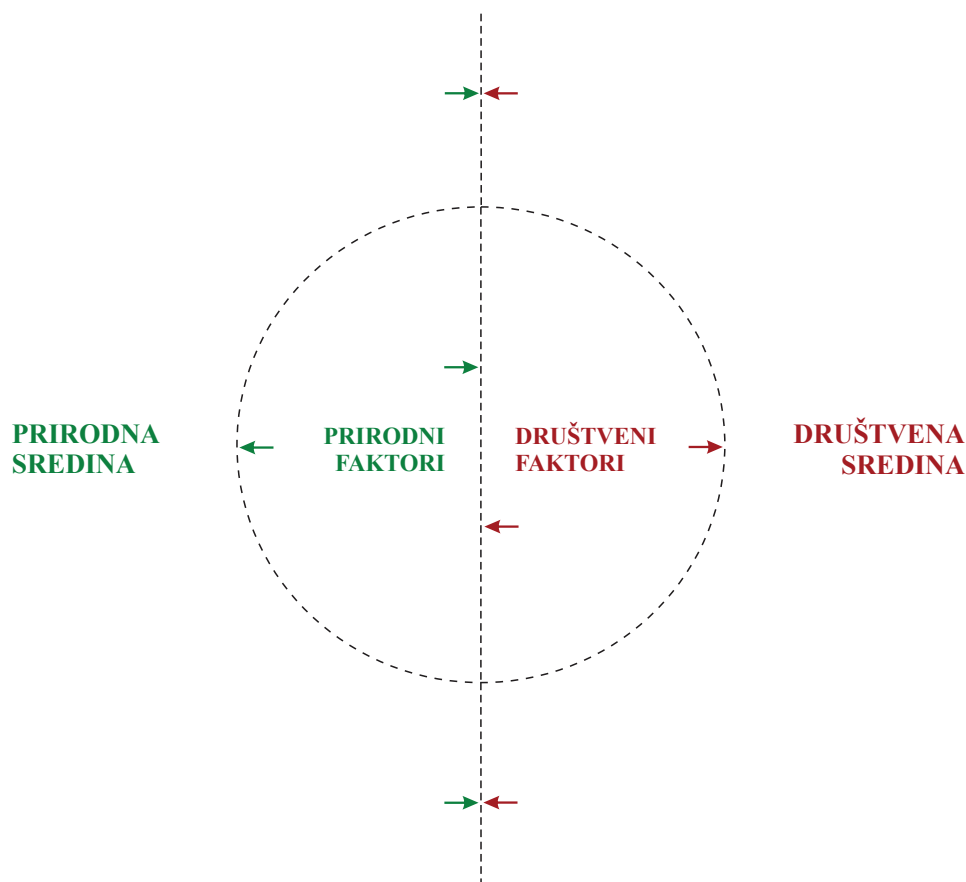
Atraktivni faktori su faktori koji utiču na atraktivnost turističke destinacije i obuhvataju: prirodne atraktivne faktore (faktore klime, geomorfološke faktore, hidrografske faktore i biogeografske atraktivne faktore) i antropogene atraktivne faktore (faktore materijalnog i nematerijalnog kulturnog nasleđa turističke destinacije).

Komunikativni faktori su faktori koji utiču na pristupačnost turističke destinacije posjetiocima i obuhvataju: transportne komunikativne faktore [pristupačnost turističke destinacije različitim vidovima saobraćaja (kopnenim, vodenim, vazdušnim i vasionim saobraćajnim sredstvima) i transportna sredstva (kao što su automobili, autobusi, željeznice, avioni i druga transportna sredstva)], telekomunikacione faktore (pristupačnost turističke destinacije kroz usluge: mobilne i fiksne telefonije, kablovskih medija, interneta i drugih telekomunikacionih mreža) i ostale komunikativne faktore (kao što je pristupačnost poštanskim uslugama, ili pristupačnost finansijskim online uslugama).

Receptivni faktori su faktori koji utiču na uslove boravka posetilaca u turističkoj destinaciji i obuhvataju usluge i proizvode vezane za: smještaj (usluge hotelskih i para-hotelskih preduzeća, preduzetnika za smještaj u privatnim domaćinstvima i drugim oblicima smještaja), ishranu (usluge ishrane, pića i napitaka u svim vrstama ugostiteljskih preduzeća i objekata), zabavu (kao što su usluge zabavnih i tematskih parkova, ili noćnih klubova i kockarnica), rekreaciju (usluge koje posjetiocima pružaju rekreativna preduzeća, organizacije, objekti i sadržaji u turističkoj destinaciji), razonodu (kao što su usluge šopinga u trgovinskim i zanatskim preduzećima i radnjama) i druge receptivne faktore (kao što su usluge rent-a-car agencija, ili usluge edukacije nevladinih organizacija u domenu turizma).

Po Bakiću, proizvod turističke destinacije sastoji se iz prirodnih i društvenih faktora (Bakić, 2010). Odnos prirodnih i društvenih faktora u okviru proizvoda turističke destinacije možemo prikazati na sledeći način:

Grafik 14: Proizvod turističke destinacije u odnosu na prirodu faktora destinacije



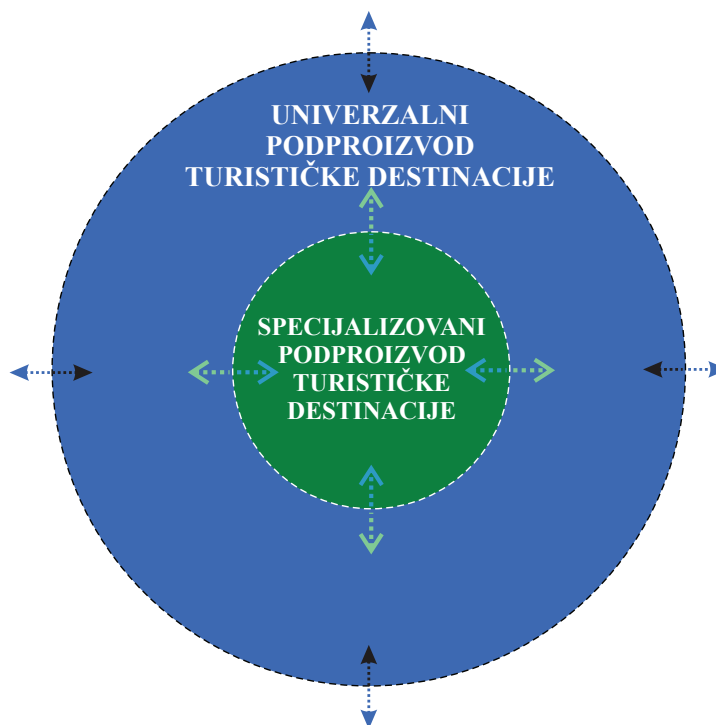
Izvor: Autor

Grafik 14 prikazuje idealan kvantitativan odnos između prirodnih i društvenih faktora proizvoda turističke destinacije. U praksi je taj odnos drugačiji i razlikuje se od destinacije do destinacije. Faktori proizvoda turističke destinacije povećavaju se ili smanjuju u odnosu na svoju oblast ili oblast drugog faktora. Prirodni faktori su vezani za prirodnu sredinu i obuhvataju: faktore klime, geomorfološke faktore, hidrografske faktore i biogeografske faktore. Društveni faktori su vezani za društvenu sredinu i obuhvataju: antropogene faktore (faktore materijalnog i nematerijalnog kulturnog nasleđa u turističkoj destinaciji), privredne faktore (ponudu preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije, koji posluju u cjelosti ili djelimično na profitabilnoj osnovi) i vanprivredne faktore (ponudu ustanova, institucija, organa državne uprave i nevladinih organizacija, koje ne posluju na profitabilnoj osnovi).

U uslovima sve intenzivnije i oštrije konkurentске borbe između turističkih destinacija na globalnom turističkom tržištu, veoma je važno proizvod turističke destina-

cije definisati u odnosu na njegovu specijalizaciju. Odnos specijalizovanog i univerzalnog podproizvoda turističke destinacije možemo prikazati na sledeći način:

Grafik 15: Proizvod turističke destinacije u odnosu na specijalizaciju destinacije



Izvor: Autor (A. Š. Vučetić, 2020g)

Grafik 15 prikazuje uobičajen kvantitativan odnos između univerzalnog i specijalizovanog podproizvoda turističke destinacije. U realnim okolnostima, taj odnos se razlikuje od destinacije do destinacije, u zavisnosti od nivoa njene specijalizacije. Univerzalni podproizvod turističke destinacije sastoji se od univerzalnih turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turističkoj destinaciji (kao što su univerzalne turistički-relevantne usluge i proizvodi: proizvođača maslinovog ulja, boutique hotela, univerzalnih putničkih agencija, organizacija turističkih pratilaca i zavičajnih muzeja). Specijalizovani podproizvod turističke destinacije sastoji se od specijalizovanih turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turističkoj destinaciji (kao što su specijalizovane turistički-relevantne usluge i proizvodi: proizvođača suvenira na bazi sportskih motiva, wellness hotela, avanturističkih putničkih agencija, organizacija turističkih vodiča kulturnog turizma i pomorskih muzeja).

4.2. CIJENA PROIZVODA TURISTIČKE DESTINACIJE

Za razliku od proizvoda turističke destinacije, koji se posmatra tj. definiše sa više stanovišta, cijenu proizvoda turističke destinacije treba posmatrati sa stanovišta posjetilaca turističke destinacije. Cijena proizvoda turističke destinacije je veoma dinamičan element marketing miksa turističke destinacije, na koju utiču brojni unutrašnji i spoljni faktori (Vukonić & Čavlek, 2001).

Od **unutrašnjih faktora** najznačajniji su troškovi kreiranja turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije (za posjetioce koji ne koriste paket aranžmane putničkih agencija bitne su cijene: transportnih usluga, usluga smještaja, usluga ishrane i cijene vanpansionih i drugih usluga / za posjetioce koji koriste paket aranžmane putničkih agencija bitne su cijene: paket i izletničkih aranžmana i cijene ostalih turistički-relevantnih usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji).

Od **spoljašnjih faktora** najznačajniji su: odnos ponude i tražnje za turistički-relevantnim uslugama i proizvodima preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije (uobičajeno je, da sa rastom tražnje rastu i cijene turistički-relevantnih usluga i proizvoda, odnosno, da sa padom turističke tražnje padaju cijene turistički-relevantnih usluga i proizvoda); cjenovna elastičnost tražnje (do koje mjere su posjetioci spremni tolerisati rast cijena turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije); faza u životnom ciklusu turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije (u fazama istraživanja, uključivanja i poststagnacije cijene su najniže / u fazama razvoja i konsolidacije cijene rastu / u fazi stagniranja cijene su najveće); broja posrednika u plasmanu turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije (što je broj posrednika veći, veće su i cijene turistički-relevantnih usluga i proizvoda); i cijene turistički-relevantnih usluga i proizvoda konkurentskih preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova (cijene turistički-relevantnih usluga i proizvoda konkurenata se prate, pri čemu bolja konkurentska pozicija omogućava formiranje većih cijena, a lošija konkurentska pozicija podrazumijeva snižavanje cijena).

Cijena proizvoda turističke destinacije sa stanovišta posjetioca predstavlja zbir cijena turistički-relevantnih usluga i proizvoda, koje svaki posjetilac po svom izboru odabira. Zbog podizanja nivoa konkurentnosti turističke destinacije, važno je primjenjivati stimulativnu politiku cijena turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije.

Politika cijena turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije može biti formirana na osnovu kriterijuma [modifikovano prema - (Čačić, 2013; Čerović, 2009; Dulčić, 2005; Spasić, 2013; A. Š. Vučetić, 2020h, 2021d)]:

- **Konkurentne pozicije** → na **politiku niskih cijena** (kada ponuđači turistički-relevantnih usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji imaju slabu konkurentnu poziciju na turističkom tržištu, i niskim cijenama žele poboljšati svoju konkurentnu poziciju i tržišni udio); **politiku srednje-visokih cijena** (kada ponuđači turistički-relevantnih usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji imaju srednje-jaku konkurentnu poziciju na turističkom tržištu, i srednje-visokim cijenama žele održavati svoju konkurentnu poziciju i obim profita); i **politiku visokih cijena** (kada ponuđači turistički-relevantnih usluga i proizvoda u destinaciji imaju jaku konkurentnu poziciju na turističkom tržištu, i visokim cijenama žele održati svoju konkurentnu poziciju i povećati obim profita).
- **Vrste sezone** → na **politiku cijena visoke sezone** (kada ponuđači turistički-relevantnih usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji imaju najveće cijene); **politiku cijena polusezone** (cijene u predsezoni i postsezoni, kada ponuđači turistički-relevantnih usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji imaju srednje visoke cijene); i **politiku cijena vansezona** (kada ponuđači turistički-relevantnih usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji imaju najniže cijene).
- **Nivoa diferenciranosti** → na **politiku relativno ujednačenih cijena** (kada ponuđači turistički-relevantnih usluga i proizvoda u istoj djelatnosti u turističkoj destinaciji imaju ujednačene cijene); i **politiku diferenciranih cijena** (kada ponuđači turistički-relevantnih usluga i proizvoda u istoj djelatnosti u turističkoj destinaciji imaju izrazito diferencirane cijene).
- **Atraktivnosti usluga i proizvoda** → na **politiku premium cijena** (kada ponuđači turistički-relevantnih usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji imaju nove i izuzetno atraktivne usluge i proizvode, i kada je konkurencija slaba, zbog čega su cijene ekstremno visoke) i **politiku cijena preživljavanja** (kada ponuđači turistički-relevantnih usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji imaju stare i neatraktivne usluge i proizvode, i kada je konkurencija izuzetno jaka, zbog čega su cijene ekstremno niske).

4.3. PROMOCIJA PROIZVODA TURISTIČKE DESTINACIJE

Promocija turističke destinacije, tj. promocija proizvoda turističke destinacije ima za cilj da privuče pažnju postojećih i potencijalnih posjetilaca i stimuliše ih na kupovinu turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije. Može se posmatrati, tj. definisati sa stanovišta kreatora turističke politike i konkretnog ponuđača turistički-relevantnih usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji.

Promocija proizvoda turističke destinacije predstavlja sistem komunikacije između turističke destinacije i postojećih i potencijalnih posjetilaca turističke destinacije, i obično obuhvata (Bakić, 2010; A. Š. Vučetić, 2020h):

- **Turističku propagandu** – koja podrazumijeva upotrebu: **grafičkih** (kataloga, brošura, letaka, prospekata, plakata i drugih grafičkih sredstava), **oglasnih** (različitih oblika oglašavanja u medijima), **projekcionih** (filmova, dijapozitiva i drugih oblika projekcionih sredstava) i **prostorno-plastičnih sredstava** (suvenira, naljepnica, znački, privezaka i drugih prostorno-plastičnih sredstava).
- **Odnose s javnošću** – koji podrazumijevaju upotrebu: **pres konferencija** (zadržavanje pažnje kod postojećih i potencijalnih posjetilaca preko članaka u domaćim i međunarodnim dnevnim novinama), **publiciteta turistički-relevantnih usluga i proizvoda** (promovisanje specijalnih događaja, kao što je otvaranje novih avionskih linija), **promocije novih turistički-relevantnih usluga i proizvoda** (kao što su nove usluge i proizvodi u okviru ponude selektivnog turizma), **korporativnog komuniciranja** (news-letters), **komuniciranja preko socijalnih medija** (Facebook, Twitter, LinkedIn i drugih socijalnih mreža), **lobinga** (uključivanje članova pravnih tijela i vladinih zvaničnika u promociju legislative koja indirektno promoviše turistički-relevantne usluge i proizvode preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije) i **savjetovanja** (kao što su savjetovanja o značaju zelenih turistički-relevantnih usluga i proizvoda u turističkim destinacijama).

- **Ličnu prodaju** – koja podrazumijeva **ličnu promociju turistički-relevantnih usluga i proizvoda** preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije, kroz direktnu komunikaciju između zaposlenih i postojećih i potencijalnih posjetilaca turističke destinacije. Ona se može realizovati u poslovnica, različitim vrstama sajмова i izložbi, i ličnim angažovanjem zaposlenih u prodaji turistički-relevantnih usluga i proizvoda.
- **Unapređenje prodaje** – koje se postiže: **bonifikacijama** (odobravanjem kupona u novinama ili na internetu, kao načina da se ostvari popust na turistički-relevantne usluge i proizvode preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije), **popustima** (pri čemu su posebno atraktivni premijum popusti, koji se dobijaju za kupovinu kombinovanih turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije), **nagradama za pokroviteljstvo** (popusta koji se dobijaju na osnovu povećanja frekventnosti korišćenja pojedinih turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije), **promocijom na mjestu kupovine** (kao što je prodaja turistički-relevantnih usluga i proizvoda na štandovima sajмова) i **organizacijom takmičenja, nagradnih igara i igara** (gdje su nagrade neke od turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije).
- **Publicitet** – koji se najčešće ostvaruje preko **konferencija za štampu i drugih masovnih medija za komuniciranje** (predstavlja relativno jeftin način promocije turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije, na velikom dijelu globalnog turističkog tržišta).
- **Merčendajzing** – koji podrazumijeva **unapređenje prodaje kroz prodaju usluga i proizvoda koji imaju veze sa proizvodom turističke destinacije** (kao što je prodaja majica i suvenira sa logom turističke destinacije, ili logom preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije).
- **Sponzorstva** – koja najčešće podrazumijevaju **sponzorisanje sportskih i kulturnih manifestacija** od strane kreatora turističke politike ili preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije (čime se direktno podiže rejting proizvoda turističke destinacije).
- **Direktni marketing** – koji se koristi u **direktnoj komunikaciji između kreatora turističke politike ili zaposlenika/zaposlenih preduzetnika, preduzeća,**

organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije, sa postojećim i potencijalnim posjetiocima (najčešće se radi o direktnoj elektronskoj i SMS pošti).

U promociji proizvoda turističke destinacije najvažniji učesnici su: kreatori turističke politike na svim nivoima; nacionalne turističke organizacije; regionalne turističke organizacije; lokalne turističke organizacije; i preduzetnici, preduzeća, organizacije i ustanove u sektoru turizma destinacije.

4.4. DISTRIBUCIJA PROIZVODA TURISTIČKE DESTINACIJE

Distribucija proizvoda turističke destinacije odvija se kroz distributivne kanale turističke destinacije i distributivne kanale preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije. Pri tome, distributivni kanali mogu biti (A. Š. Vučetić, 2020h, 2021d):

Direktni distributivni kanali – koji podrazumijevaju prodaju turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije bez posrednika. Direktno distributivno komuniciranje zaposlenih u sektoru turizma sa postojećim i potencijalnim posjetiocima može biti: **preko telefona, uz pomoć faksa, slanjem i primanjem e- mailova, preko elektronskih stranica i web portala, i drugih direktnih distributivnih kanala**. Prednosti upotrebe direktnih distributivnih kanala su: veći stepen zadovoljstva posjetilaca, zbog individualnog pristupa u procesu prodaje; veća zarada po prodatoj turistički-relevantnoj usluzi ili proizvodu, jer se ne plaća provizija posrednicima; i veći priliv direktnih novčanih sredstava (žiralnog i gotovinskog novca).

Indirektni distributivni kanali – koji podrazumijevaju prodaju turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije sa posrednicima. Indirektno distributivno komuniciranje zaposlenih u sektoru turizma sa postojećim i potencijalnim posjetiocima može biti preko: **putničkih agenata; putničkih agencija** (subagenata i tuoperatora); **on-line rezervacionih portala** [kao što su Expedia (čiji je osnivač Microsoft) i Travelocity (čiji je osnivač Sabre)]; **centralnih rezervacionih sistema asocijacija preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije; globalnih distributivnih sistema** (Amadeus – Evropa; Sabre, Gets, Galileo i WorldSpan – Amerika; i Abacus – Azija); i **drugih indirektnih distributivnih kanala**. Prednosti upotrebe indirektnih distributivnih kanala prodaje su: formiranje velikih baza podataka posjetilaca, koje preduzetnicima, preduzećima, organizacijama i ustanovama u sektoru turizma destinacije omogućavaju kvalitetno istraživanje tražnje, ali i anticipativno prilagođavanje potrebama posjetilaca; mogućnost većeg obima prodaje usluga i proizvoda, pa time i ostvarivanja većeg profita; i veći priliv indirektnih novčanih sredstava (prodaja

preko posrednika podrazumijeva prije svega elektronsko plaćanje, odnosno značajna bezgotovinska potraživanja od posrednika).

Kod izbora distributivnih kanala za turističke destinacije, ali i preduzetnike, preduzeća, organizacije i ustanove u sektoru turizma destinacije, veoma je važno da budu jeftini i pouzdani. Niske cijene distributivnih usluga, posebno indirektnih distributivnih kanala, direktno utiču na pad nivoa cijena parcijalnih i proizvoda turističkih destinacija, tj. integrisanih turističkih proizvoda, što doprinosi povećanju nivoa konkurentnosti turističkih destinacija. Kvalitet distributivnih kanala je veoma bitan za plasman svih vrsta turističkih proizvoda i odnosi se na njihovu: pouzdanost; funkcionalnost; raspoloživost; i bezbjednost korišćenja; ali i dizajn.

4.5. IMIDŽ PROIZVODA TURISTIČKE DESTINACIJE

Imidž proizvoda turističke destinacije dominantno je definisan: imidžom preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije; odnosom javnih institucija i preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije prema prirodnom okruženju; bezbjednošću turističke destinacije; zaštitom posjetilaca u turističkoj destinaciji; kvalitetom parcijalnih turističkih proizvoda u destinaciji; cijenama parcijalnih turističkih proizvoda u destinaciji; diferenciranošću parcijalnih turističkih proizvoda destinacije; kvalitetom promotivnih aktivnosti kreatora turističke politike i preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije; i konkurentskom pozicijom turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu.

Imidž turističke destinacije se dominantno formira na osnovu [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2020h, 2021d)]:

- **Osnovnih aktivnosti** – koje podrazumijevaju informacije o turističkoj destinaciji do kojih posjetioci dolaze preko mas-medija; i
- **Izvedenih aktivnosti** – koje podrazumijeva promocione aktivnosti: kreatora turističke politike na svim nivoima, turističkih organizacija, preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije.

Posebno atraktivan imidž imaju zelene turističke destinacije, tj. destinacije u kojima kreatori turistički-relevantnih usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije imaju odgovoran i prijateljski odnos prema životnoj sredini. Imidž turističke destinacije je jedan od glavnih faktora u odlučivanju posjetilaca u procesu kupovine turistički-relevantnih usluga i proizvoda u sektoru turizma destinacije. Zato je veoma važno odabrati efektivne i optimalne načine diferenciranja imidža u odnosu na konkurenciju.

Jak uticaj na kreiranje imidža turističke destinacije imaju (Maksin, 2012):

- **Kulturne proslave** – festivali, karnevali, vjerske manifestacije, istorijske komemoracije;
- **Umjetnost i zabava** – koncerti, izložbe i ceremonije, dodjela nagrada;
- **Ekonomija i trgovina** – berze, potrošački sajmovi i događaji za prikupljanje humanitarne pomoći;
- **Sportska takmičenja** – profesionalna i amaterska;
- **Obrazovanje i nauka** – seminari, radionice i kongresi;
- **Rekreacija** – igre i sport za zabavu i razonoda; i
- **Politika i država** – inauguracije, investicione konferencije i VIP posjete.

V
ANALIZA MEZO OKRUŽENJA
TURISTIČKE DESTINACIJE

5.1. ANALIZA PONUDE HOTELSKIH PREDUZEĆA CRNE GORE

Hotelska djelatnost se u Crnoj Gori počela razvijati od druge polovine XIX godine, međutim, planski razvoj hotelske djelatnosti vezan je za period nakon II Svjetskog rata. U pozitivnom zakonodavstvu Crne Gore „**hotel je poslovni objekat u kojem se obavlja ugostiteljska djelatnost pružanja usluga smještaja, pripremanja i usluživanja hrane, pića i napitaka, sa recepcijom, holom, restoranom sa kuhinjom i smještajnim jedinicama**“ (SLCG, 2020b). Minimalni hotelski kapacitet je 7 smještajnih jedinica (soba), sa recepcijom, holom i javnim restoranom (SLCG, 2020b). Predstavlja reprezentativan ugostiteljski objekat, jer se po procjenama brojnih autora u hotelima realizuje oko 70% ukupne potrošnje stranih turista u ugostiteljstvu. Kod standardne klasifikacije djelatnosti (SIC Code) Uprave za statistiku Crne Gore za hotele i motele sa restoranom je 55110, a za hotele i motele bez restorana 55120 (MONSTAT, 2011a).

Hoteli gostima pružaju osnovne i dodatne usluge. Osnovne usluge hotela su usluge smještaja, hrane, pića i napitaka. Dodatne usluge hotela su: prevoz gosti i prtljaga; pranje i servisiranje vozila gosti; pružanje frizerskih, manikirskih, pedikirskih i kozmetičkih usluga; maserske usluge; informativne usluge; organizovanje izleta; mjenjački poslovi; iznajmljivanje sportskih rekvizita, opreme za plažu i plovnih jedinica; prodaja trgovinskih artikala; organizacija kongresa, seminara i skupova; zdravstvene usluge; i druge dodatne usluge hotela (SLCG, 2020b).

Prema tržišnoj orijentaciji hoteli mogu biti u potpunosti komercijalni (dominantni poslovni vid hotela) ili djelimično komercijalni ugostiteljski objekti (koji su većinski poslovno orijentisani na socijalnu turističku tražnju). Prema periodu rada dijele se na hotele sa cjelogodišnjim poslovanjem (koji su otvoreni tokom čitave poslovne godine) i hotele sa sezonskim poslovanjem (koji su otvoreni do 9 mjeseci u toku poslovne godine). Prema dužini boravka gosti mogu biti stacionarni hoteli (u kojima gosti odsjedaju duži vremenski period, kao što su hoteli na obalama Mediterana) i prolazni hoteli (u kojima gosti odsjedaju kraći vremenski period, kao što su poslovni hoteli u administrativnim centrima država). Prema cijeni usluga mogu se podijeliti na **budžet hotele** (koji pružaju minimalne hotelske usluge po nižoj cijeni od regularnih hotela u turističkoj destinaciji, i obično su to hoteli sa 1* i 2*, pri čemu se dodatne usluge

moгу dobiti, ali se za njihovo korišćenje mora dodatno platiti), **ekonomične hotele** (koji pružaju srednji nivo usluga po cijeni regularnih hotela u turističkoj destinaciji, i obično su to hoteli sa 3*) i **luksuzne hotele** (koji pružaju luksuzne usluge gostima, po većim cijena od regularnih hotela u turističkoj destinaciji i obično su to hoteli sa 4* i 5*). Prema tipu vlasništva mogu se podijeliti na privatne hotele (dominanti vid hotela), mješovite hotele (koji su rezultat javno-privatnog partnerstva i rijetki su) i državne hotele (koji su najmanje zastupljeni, u državnom su vlasništvu i dominantno su namijenjeni socijalnoj turističkoj tražnji). U odnosu na vlasničku strukturu hoteli se mogu podijeliti na: nezavisne hotele (koji su uobičajeno u porodičnom vlasništvu), udružene u nacionalne hotelske lance (kao što je hotelsko udruženje Culligan u Kanadi) i udružene u međunarodne hotelske lance (kao što je InterContinental Hotels Group).

Grafik 16: Disperzija hotelskih smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori
(broj ležaja po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020a)

Najveći udio u hotelskim smještajnim kapacitetima u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja imale su opštine: Budva sa 40,3%; Herceg Novi sa 12,7%; Bar sa 12,1%; Ulcinj sa 11,8% i Podgorica sa 6,9% učešća. U regionalnoj strukturi

učestvovali su: primorska regija sa 84,6%; centralna regija sa 10,2% i sjeverna regija sa 5,2%, što potvrđuje ekstremnu dominaciju primorske regije i minorno učešće sjeverne regije u hotelskim smještajnim kapacitetima (MONSTAT, 2020a). Opštine u kojima nisu registrovani hotelski smještajni kapaciteti bile su Plužine, Petnjica i Tuzi.

Grafik 17: Disperzija hotelskih smještajnih kapaciteta budžet hotela u Crnoj Gori (broj ležaja po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020a)

U strukturi smještajnih kapaciteta budžet hotela u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominirale su opštine: Budva sa 36,4%; Bar sa 30,2%; Herceg Novi sa 14,9%; Ulcinj sa 8,0%; i Nikšić sa 2,5% učešća. U strukturi smještajnih kapaciteta budžet hotela sa 1* najveće učešće su imale opštine Budva (53,7%), Bar (35,1%) i Bijelo Polje (9,8%), dok su u strukturi budžet hotela sa 2* najveće učešće imale opštine Budva (31,0%), Bar (27,1%) i Herceg Novi (16,1%). U regionalnoj strukturi smještajnih kapaciteta budžet hotela dominirali su sa: 90,1% primorska regija; 5,5% sjeverna regija; i 4,4% centralna regija Crne Gore (MONSTAT, 2020a). Opštine koje imaju nerazvijenu turističku infrastrukturu (Petnjica, Šavnik, Andrijevica, Rožaje, Tuzi, Plužine, Berane, Danilovgrad i Kolašin) i opština Tivat koja ima

razvijenu turističku infrastrukturu, nisu imale budžet hotele. Ove opštine nisu imale hotelsku ponudu namijenjenu nisko-platežnoj tražnji u hotelskoj industriji, što umanjuje njihovu konkurentnost na hotelskom tržištu. S druge strane, opštine koje imaju razvijenu turističku infrastrukturu (Budva, Bar, Herceg Novi i Ulcinj) imale su vodeći udio smještajnih kapaciteta u segmentu budžet hotela, tj. u segmentu nisko-platežne tražnje u hotelskoj industriji, što povećava nivo disperzije poslovnog rizika sektora hotela u navedenim opštinama i doprinosi povećanju nivoa konkurentnosti ovih lokalnih turističkih destinacija.

Grafik 18: Disperzija hotelskih smještajnih kapaciteta ekonomičnih hotela u Crnoj Gori (broj ležaja po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020a)

U strukturi smještajnih kapaciteta ekonomičnih hotela u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominirale su opštine: Budva sa 36,2%; Bar sa 15,3%; Ulcinj sa 14,1%; Herceg Novi sa 6,7%; i Cetinje sa 6,1% učešća. U regionalnoj strukturi smještajnih kapaciteta ekonomičnih hotela dominirali su sa: 70,4% primorska regija; 14,3% centralna regija i 9,3% sjeverna regija (MONSTAT, 2020a). Opštine koje imaju nerazvijenu turističku infrastrukturu (Petnjica, Gusinje, Plužine, Plav, Tuzi

i Danilovgrad) nisu imale ekonomične hotele, što znači da nemaju hotelsku ponudu namijenjenu srednje-platežnoj tražnji u hotelskoj industriji, što umanjuje njihovu konkurentnost na hotelskom tržištu. S druge strane, opštine koje imaju razvijenu turističku infrastrukturu (Budva, Bar, Ulcinj i Herceg Novi) imale su vodeći udio smještajnih kapaciteta u segmentu ekonomičnih hotela, tj. u segmentu srednje-platežne tražnje u hotelskoj industriji, što povećava nivo disperzije poslovnog rizika i nivo konkurentnosti sektora hotela ovih lokalnih turističkih destinacija.

Grafik 19: Disperzija hotelskih smještajnih kapaciteta luksuznih hotela u Crnoj Gori (broj ležaja po opštinama)

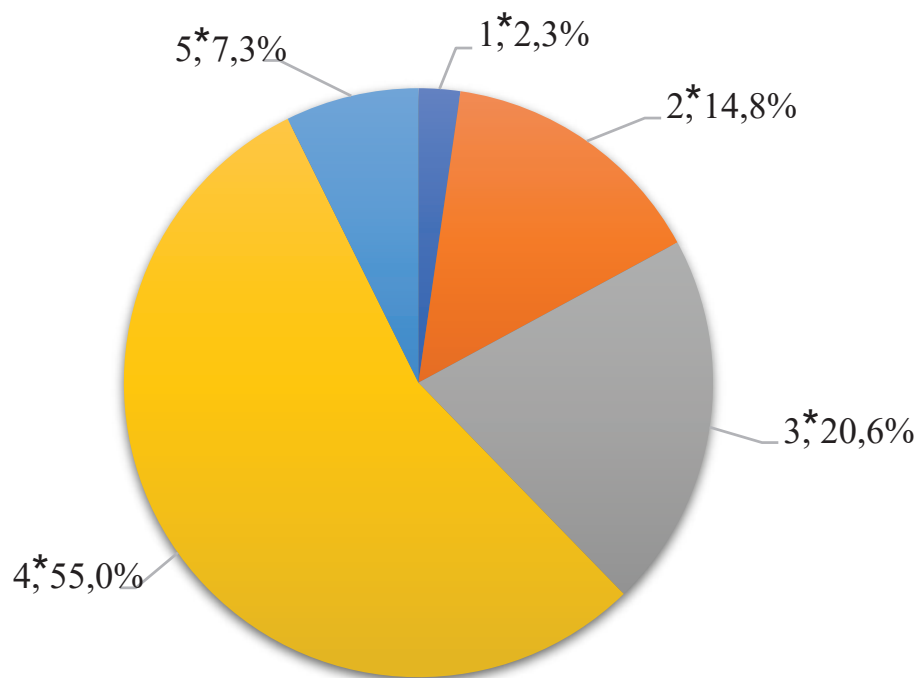


Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020a)

U strukturi smještajnih kapaciteta luksuznih hotela u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominirale su opštine: Budva sa 43,5%; Herceg Novi sa 14,3%; Ulcinj sa 12,1%; Podgorica sa 9,0% i Bar sa 6,7% učešća. U strukturi luksuznih hotela sa 4* najveće učešće su imale opštine Budva (43,0%), Herceg Novi (15,9%) i Ulcinj (13,8%), dok su u strukturi luksuznih hotela sa 5* najveće učešće imale opštine Budva (46,8%), Podgorica (16,2%) i Tivat (15,4%). U regionalnoj struk-

turi smještajnih kapaciteta luksuznih hotela dominirali su sa: 85,7% primorska regija; 10,4% centralna regija; i 3,9% sjeverna regija (MONSTAT, 2020a). Opštine koje imaju nerazvijenu turističku infrastrukturu (Petnjica, Gusinje, Šavnik, Andrijevića, Rožaje, Plužine, Plav i Tuzi) nisu imale hotelsku ponudu namijenjenu visoko-platežnoj tražnji u hotelskoj industriji. S druge strane, opštine koje imaju razvijenu turističku infrastrukturu (Budva, Herceg Novi, Podgorica, Ulcinj, Tivat i Bar) imale su vodeći udio smještajnih kapaciteta u segmentu luksuznih hotela, tj. u segmentu visoko-platežne tražnje u hotelskoj industriji, što povećava nivo disperzije poslovnog rizika sektora hotela u navedenim opštinama i doprinosi povećanju nivoa konkurentosti ovih lokalnih turističkih destinacija.

Grafik 20: Struktura hotelskih smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori u odnosu na kategorizaciju (broj ležaja)



Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2020a)

Crna Gora je u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja imala kvalitetnu strukturu hotelskih smještajnih kapaciteta, dominantno namijenjenu visoko- i srednje-platežnoj tražnji u hotelskoj industriji. U strukturi po vrstama hotela bilo je učešće: hotela sa 75,1%; malih hotela sa 15,2%; garni hotela sa 5,3%; apart hotela sa 3,2%; i boutique hotela sa 1,2%. Njihova regionalna disperzija je neravnomjerna, sa ekstremno dominantnim učešćem primorske regije i opštine Budva, što potvrđuje da hotelska djelatnost nije značajan faktor ravnomjernog regionalnog razvoja Crne Gore.

Međutim, predstavlja najkonkurentniji segment turističkog proizvoda Crne Gore na turističkom tržištu. Takođe, treba imati u vidu da su hotelski smještajni kapaciteti učestvovali sa svega 17,0% u ukupnim smještajnim kapacitetima destinacije, što umanjuje konkurentnost Crne Gore kao turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu. Ono što povećava nivo konkurentnosti Crne Gore su brojni specijalizovani hoteli, kao što su: banjski i wellness hoteli, poslovni hoteli, kazino hoteli, eko-hoteli, sport hoteli i heritage hoteli (Vucetic, 2007, 2009a, 2012b; A. Vučetić, 1999a, 1999b, 2001, 2004, 2007, 2012b; A. Vučetić & Delić, 2004; A. Š. Vučetić, 2020a).

5.2. ANALIZA PONUDE PUTNIČKIH AGENCIJA CRNE GORE

Posrednička djelatnost se u Crnoj Gori počela razvijati u prvoj polovini XX vijeka, tačnije od 1930. godine, kada je putnička agencija Putnik iz Beograda osnovala svoju filijalu u Crnoj Gori (A. Š. Vučetić, 2020i). U pozitivnom zakonodavstvu Crne Gore putnička agencija je definisana na sledeći način – „**turistička agencija je privredno društvo, drugo pravno lice ili preduzetnik koje pruža usluge organizovanja putovanja ili posredovanja u prodaji i realizaciji usluga putovanja i boravka turista i koje ima licencu za obavljanje djelatnosti**“ (SLCG, 2020b). Putničke agencije su najstariji i reprezentativni predstavnici posrednika na turističkom tržištu. Kod standardne klasifikacije djelatnosti Uprave za statistiku Crne Gore za turističke agencije je 63300 (MONSTAT, 2011a).

Turističke agencije pružaju usluge u domenu: realizacije turističkih paket-aranžmana; razgledanja, zabavnih programa, skupova, kongresa, sajmove, manifestacija, sportskih i sličnih priredbi; posredovanja u prodaji i realizaciji izletničkih aranžmana; turističkog vođenja, praćenja i animiranja; transfera putnika; prodaje karata ili rezervacija mjesta za sva prevozna sredstva; obezbjeđenja viza; turističkih i ugostiteljskih usluga; zastupanja domaćih i stranih turističkih agencija; izdavanja smještajnih jedinica; prihvata i otpremanja plovnih objekata u nautičkom turizmu; nautičkog, kulturnog, vjerskog, seoskog, zdravstvenog, kongresnog, sportskog, omladinskog i drugih vidova turizma; iznajmljivanja vozila; prodaje ulaznica za sve vrste priredbi, sportsko-zabavnih programa, manifestacija, muzeje, sajmove i slično; upravljanja plovnim objektima nautičkog turizma; davanja turističkih informacija i promotivnog materijala; osiguranja putnika i prtljaga; i drugim uslugama turističkih agencija. Osnovna podjela turističkih agencija je na: organizatore putovanja (turooperatore – koji organizuju turističke paket-aranžmane i koji ih neposredno prodaju ili preko posrednika, organizuju izlete i pružaju druge usluge uobičajene u turističkoj djelatnosti) i posrednike (sub-agente – koji prodaju turističke paket-aranžmane turooperatora i koji pružaju i druge posredničke usluge u skladu sa zakonom) (SLCG, 2020b).

Putničke agencije se mogu podijeliti prema: **tipu vlasništva** (privatne, državne i mješovite); **tržišnom učešću** (maloprodajne/detaljističke putničke agencije tj.

sub-agenti i veleprodajne/grosističke putničke agencije, tj. turoperatori); **vrsti usluga** (univerzalne i specijalizovane); **načinu komunikacije sa klijentima** (direktne i indirektno); **karakteru posla** (receptivne i inicijativne); **prostornom obuhvatu** (lokalne, regionalne, nacionalne i međunarodne); **organizacionom karakteru** (bez mreže poslovnica i sa mrežom poslovnica); **ciljnim tržištima** (dominantno orijentisane na domaća ili strana turistička tržišta); **načinu djelovanja** (samostalne i u sastavu drugih privrednih organizacija); i **prema periodu rada** (sa cjelogodišnjim i sezonskim poslovanjem) (A. Š. Vučetić, 2020i).

Grafik 21: Disperzija sub-agenata u Crnoj Gori (po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020a)

U strukturi sub-agenata u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominirale su opštine: Budva sa 29,8%; Podgorica sa 22,3%; Tivat sa 12,8%; Herceg Novi sa 11,7% i Ulcinj sa 8,5% učešća. U regionalnoj strukturi sub-agenata dominirali su sa: 72,3% primorska regija; 24,5% centralna regija; i 3,2% sjeverna regija Crne Gore. Opštine koje nisu imale sub-agente su: Pljevlja, Bijelo Polje, Berane, Danilovgrad, Mojkovac, Plužine, Plav, Andrijevica, Šavnik, Rožaje, Gusinje, Petnjica i Tuzi.

Samo su dvije sjeverne opštine imale sub-agente, što je ograničavajući faktor turističkog razvoja sjeverne regije Crne Gore. Stanje je bilo nešto povoljnije u centralnoj regiji, gdje u 2 od 5 opština takođe nije bilo sub-agenata. Činjenica je, da je sjeverna regija još uvijek nedovoljno privlačna za razvoj sub-agenata, te da po tom osnovu ostaje manji višak vrijednosti ostvaren u sektoru turizma ove regije, od realno mogućeg. Takođe, nedostatak sub-agenta utiče negativno na nivo konkurentnosti turističkog proizvoda sjeverne regije Crne Gore. Najveći broj receptivnih (incoming) sub-agenata bio je stacioniran u Budvi, dok je najveći broj inicijativnih (outgoing) sub-agenata bio stacioniran u Podgorici.

Grafik 22: Disperzija turopatora u Crnoj Gori (po opštinama)

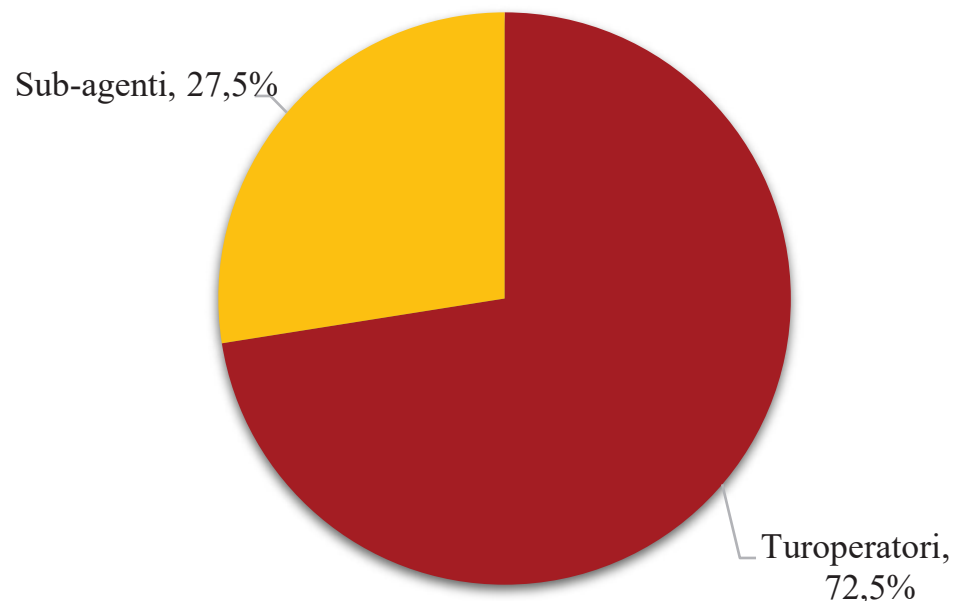


Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020a)

U strukturi turopatora u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominirale su opštine: Budva sa 33,5%; Podgorica sa 21,8%; Herceg Novi sa 10,1%; Kotor sa 8,5%; i Bar sa 7,3% učešća. U regionalnoj strukturi turopatora dominirale su sa: 66,9% primorska regija; 25,8% centralna regija; i 7,3% sjeverna regija. Opštine koje nisu imale turopatore su: Berane, Danilovgrad, Plužine, Plav, Andrijevica,

Šavnik, Rožaje, Gusinje, Petnjica i Tuzi. U disperziji turopatora u odnosu na disperziju sub-agenata po opštinama, stanje je bilo nešto povoljnije. Pri tome, treba imati u vidu da turopatori iz primorske i centralne regije organizuju izletničke aranžmane u sjevernoj regiji Crne Gore. Nedostatak brojnije i kvalitetnije valorizovane turističke ponude u sjevernoj regiji i nedostatak kvalitetnih ljudskih resursa glavni su razlog nedostatnosti turopatora u ovoj regiji Crne Gore. Pozitivno je, što je u 5 od 13 sjevernih opština bilo turopatora i što je većina poslovala sa velikim turopatorima iz inostranstva.

Grafik 23: Struktura putničkih agencija u Crnoj Gori



Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2020a)

U strukturi putničkih agencija u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominirali su turopatori, što je dobro, jer su oni preduzetnici, tj. ili kreiraju svoje paket-aranžmane ili prodaju paket-aranžmane drugih turopatora. Crna Gora je mala turistička destinacija, zbog čega se velikim turopatorima na globalnom turističkom tržištu ne isplati otvarati svoje filijale. Oni obično saraduju sa lokalnim turopatorima ili sub-agentima, što ostavlja mogućnost veće zarade za domaće putničke agencije. To ne znači da oni nemaju svoje predstavnike u okviru domaćih turopatora ili hotelskih preduzeća, koji kontrolišu ugovorene standarde za svoje klijente. Broj putničkih agencija je porastao u odnosu na prethodni period investiranja, ali i nivo njihove diversifikovanosti. Većina putničkih agencija u Crnoj Gori su specijalizovane, pri čemu dominantno prodaju sledeće vrste specijalizovanih paket-aranžmana i izletničkih aranžmana u: primorskoj regiji u domenu - nautičkog

turizma, kulturnog turizma, zdravstvenog turizma i kockarskog turizma; centralnoj regiji u domenu – sportskog turizma, poslovnog turizma, agroturizma, religioznog turizma, lovnog turizma, edukacionog turizma, šoping turizma i crnog turizma; i sjevernoj regiji u domenu – ekoturizma, avanturističkog turizma i gastronomskog turizma. Putničke agencije predstavljaju značajan faktor u formiranju kvalitetnijeg i konkurentnijeg turističkog proizvoda Crne Gore (A. Vučetić & Lagiewski, 2016; A. Š. Vučetić, 2020i).

5.3. ANALIZA PONUDE MUZEJA CRNE GORE

Muzejska djelatnost Crne Gore regulisana je pozitivnim propisima - „**muzejska djelatnost obuhvata: sakupljanje, čuvanje, zaštitu, istraživanje, stručnu i naučnu obradu, dokumentovanje, sistematizaciju u zbirke, prezentaciju i valorizaciju muzejskog materijala i muzejskih lokaliteta**“ (SLCG, 2011b). Pri tome se javni interes muzejske djelatnosti ostvaruje: istraživanjem, prikupljanjem i proučavanjem muzejskog materijala; organizovanjem stalnih i povremenih izložbi; obavještavanjem javnosti o radu muzeja; i objavljivanjem podataka o muzejskom materijalu i muzejskoj dokumentaciji. Javni muzeji su u Crnoj Gori neprofitne ustanove u službi društva, otvorene za javnost radi izučavanja, valorizacije, edukacije i estetskog doživljaja. Muzeji se prema **vrsti zbirke** dijele na **kompleksne** (koji imaju najmanje 2 različite muzejske zbirke koje predstavljaju istorijske, etnografske, arheološke, umjetničke, tehničke, prirodnjačke ili druge karakteristike) i **specijalizovane** (imaju najmanje 1 zbirku muzejskih predmeta od interesa za jednu ili više naučnih disciplina, pri čemu je specijalizovani muzej i muzej na otvorenom - prirodni, istorijski, etnografski, arheološki i drugi). Prema **osnivaču** se dijele na **javne, privatne i muzeje vjerskih zajednica** (SLCG, 2011b). Muzeji su reprezentativni predstavnici ponude kulturnog turizma u turističkoj destinaciji. Kod standardne klasifikacije djelatnosti Uprave za statistiku Crne Gore za muzeje je 9102 (MONSTAT, 2011a).

Grafik 24: Disperzija muzeja u Crnoj Gori (po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MKSMRCG, 2007)

U strukturi muzeja u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominirale su opštine: Cetinje sa 19,4%; Kotor sa 16,1%; Podgorica sa 12,9%; Pljevlja sa 9,7%; i Herceg Novi sa 6,5% učešća. U regionalnoj strukturi muzeja dominirali su sa: 38,7% centralna regija; 35,5% primorska regija i 25,8% sjeverna regija. Opštine koje nisu imale muzeje su: Žabljak, Mojkovac, Plav, Andrijevica, Gusinje, Šavnik, Petnjica i Tuzi. Evidentirani muzeji po opštinama bili su (MKSMRCG, 2007):

- **Cetinje** → Istorijski muzej Crne Gore, Umjetnički muzej Crne Gore, Etnografski muzej Crne Gore, Njegošev muzej (Biljarda), Muzej kralja Nikole i muzej Cetinjskog manastira;
- **Kotor** → Pomorski muzej, Muzej grada Perasta, muzej pravoslavne crkve Sv. Nikole, muzej katedrale Sv. Tripuna (Sv. Trifuna) i muzej Gospe od Škrpjela;
- **Podgorica** → Prirodnjački muzej, Centar savremene umjetnosti Crne Gore, Muzeji i galerije i Muzej Marka Miljanova;

- **Pljevlja** → Zavičajni muzej, muzej manastira Sv. Trojica i muzej Husein-pašine džamije;
- **Herceg Novi** → Zavičajni muzej;
- **Bar** → Zavičajni muzej;
- **Berane** → Zavičajni muzej;
- **Bijelo Polje** → Zavičajni muzej;
- **Budva** → Muzej, galerija i biblioteka;
- **Danilovgrad** → Zavičajni muzej;
- **Kolašin** → Zavičajni muzej;
- **Nikšić** → Zavičajni muzej;
- **Plužine** → Muzej manastira Piva;
- **Rožaje** → Zavičajni muzej;
- **Tivat** → Muzejska zbirka i galerija; i
- **Ulcinj** → Zavičajni muzej.

Muzejske zbirke u Crnoj Gori raspolažu sa brojnim zbirkama artefakata od praistorije, preko antike i srednjeg vijeka do današnjih dana. Ukupan broj inventarisanih predmeta u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja bio je 79.235, od čega je bilo 18.784 izložbenih predmeta. Muzeje Crne Gore je u predposlednjoj godini perioda liberalizacije investiranja posjetio 238.181 posjetilac. U istoj godini, organizovana je 101 izložba u muzejima i 18 izložbi izvan muzeja, u čemu je učestvovalo 243 zaposlenika muzeja u Crnoj Gori (MONSTAT, 2019). Turistički najatraktivniji muzeji stacionirani su u Cetinju i Kotoru. Muzeji značajno doprinose podizanju kvaliteta proizvoda kulturnog turizma Crne Gore i konkurentnosti turističkog proizvoda Crne Gore.

5.4. ANALIZA PONUDE NACIONALNIH PARKOVA CRNE GORE

„Nacionalni parkovi su prirodni lokaliteti kopna ili mora, odnosno kopna i mora određeni da štite ekološku cjelovitost jednog ili više ekosistema za sadašnje i buduće generacije, pri čemu se onemogućava neadekvatno korišćenje prirodnih dobara ili druge štetne radnje i aktivnosti i obezbjeđuju osnove za duhovne, naučne, obrazovne, rekreativne potrebe i potrebe posjetioca koje treba da budu saglasne sa očuvanjem životne sredine i kulture“ (SLCG, 2013). Zaštićena su prirodna dobra II kategorije, koja uživaju posebnu zaštitu u Crnoj Gori. Nacionalni parkovi na teritoriji Crne Gore su: Biogradska gora, Durmitor, Lovćen, Skadarsko jezero i Prokletije; kojima upravlja privredno društvo sa svojstvom pravnog lica, koga osniva Vlada Crne Gore, tj. Javno preduzeće Nacionalni parkovi Crne Gore (SLCG, 2016b). Kod standardne klasifikacije djelatnosti Uprave za statistiku Crne Gore za nacionalne parkove je 9104 (SLCG, 2016b).

Grafik 25: Disperzija nacionalnih parkova u Crnoj Gori (po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2018)

U strukturi nacionalnih parkova u posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominirale su opštine Cetinje i Mojkovac sa učešćem od po 12,5%, dok opštine Andrijevića, Bar, Berane, Budva, Kolašin, Plav, Pljevlja; Plužine, Podgorica, Šavnik, Žabljak i Gusinje imaju učešće od po 6,25%. U regionalnoj strukturi nacionalnih parkova dominirali su sa: 68,8% sjeverna regija; 18,7% centralna regija; i 12,5% primorska regija Crne Gore (MONSTAT, 2018). Opštine na čijoj teritoriji nije bilo nacionalnih parkova su: Bijelo Polje, Petnjica, Rožaje, Nikšić, Danilovgrad, Tuzi, Herceg Novi, Kotor, Tivat i Ulcinj.

Osnovne karakteristike nacionalnih parkova u Crnoj Gori su (JPNPCG, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d, 2015e; MONSTAT, 2018):

- **Durmitor** → je osnovan 1952. godine na području opština: Žabljak, Mojkovac, Plužine, Šavnik i Pljevlja; pri čemu zauzima površinu od 32.519 ha, na nadmorskoj visini od 500 do 2.525 mnv. Karakteristične vrste: šuma su - smrčeve, crnog bora, bukove i jelove; sisara su - smeđi medvjedi, vukovi, divlje svinje i divokoze; i ptica su - orlovi, tetrijebi i jarebice.
- **Lovćen** → je osnovan 1952. godine na području opština Cetinje i Budva, pri čemu zauzima površinu od 6.220 ha, na nadmorskoj visini od 939 do 1.749 mnv. Karakteristične vrste: šuma su - bukove, bora munike i javorove; sisara su - divlje mačke, lisice, vukovi, srne, divlje svinje i mrki medvjedi; i ptica su - jarebice kamenjarke, crvenorepe grmuše, crnoglave travarke, crvendaći i slavuji.
- **Biogradska gora** → je osnovana 1952. godina na području opština: Kolašin, Mojkovac, Berane i Andrijevića, pri čemu zauzima površinu od 5.650 ha, na nadmorskoj visini od 832 do 2.139 mnv. Karakteristične vrste: šuma su - bukove, jelove, smrčeve, javorove i jasenove; sisara su - srne, jeleni i divlje svinje; i ptica su - grmuše, zebe, sjenice, puzgavice, mišarke, sivi sokolovi i jastrebovi.
- **Skadarsko jezero** → je osnovan 1983. godine na području opština: Cetinje, Podgorica i Bar, pri čemu zauzima površinu od 40.000 ha, na nadmorskoj visini od 5 mnv. Karakteristične vrste šuma su - pitomog kestinja i šumo-širaka tipa makije; sisara su - lisice, vidre, zečevi, i vjeverice; i ptica su - dalmatinski pelikani, eje močvarice, vodomari i orlovi ribari.
- **Prokletije** → je osnovan 2009. godine na području opština Plav i Gusinje, na površini od 16.630 ha, i dominantno na nadmorskoj visini većoj od 2.000 mnv. Ima preko 1.700 vrsta biljaka. Karakteristične vrste: šuma su - bukove, bora munike i javorove; sisara su - divokoze, srne, medvjedi i divlje svinje; i ptica su - veliki tetrijebi, jastrebice kamenjarke, sive čaplje i sivi orlovi.

Nacionalni parkovi zauzimaju 7,3% teritorije Crne Gore, i imaju 205 zaposlenih. U poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja ostvarili su ukupan prihod u iznosu od 3,7 miliona € (JPNPCG, 2020). Nacionalni parkovi su veoma važan faktor konkurentnosti Crne Gore kao turističke destinacije, jer je brendiraju kao zelenu turističku destinaciju (A. Š. Vučetić, 2021c).

5.5. ANALIZA PONUDE OSTALIH PREDUZEĆA U TURIZMU CRNE GORE

Ostale vrste preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu su brojne, pri čemu kao najvažnije treba izdvojiti:

- 1) **Turističke organizacije** → koje se osnivaju kao **pravna lica radi unapređenja i promocije turističkog proizvoda u skladu sa strategijom promocije crnogorskog turizma**. Turističke organizacije mogu biti osnovane kao **lokalne i regionalne turističke organizacije** (koje osnivaju lokalne uprave opština) i **nacionalna turistička organizacija** (koju osniva Vlada Crne Gore) (SLCG, 2019). Kod standardne klasifikacije djelatnosti Uprave za statistiku Crne Gore za turističke organizacije je 9499 (MONSTAT, 2011a).

Grafik 26: Disperzija turističkih organizacija u Crnoj Gori (po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2018)

U poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja u svim opštinama Crne Gore postojale su lokalne turističke organizacije, dok je u Podgorici bila stacionirana Nacionalna turistička organizacija Crne Gore. U regionalnoj strukturi turističkih organizacija dominirale su sa: 52,2% sjeverna regija; 26,1% primorska regija; i 21,7% centralna regija Crne Gore. Turističke organizacije značajno doprinose promociji Crne Gore na globalnom turističkom tržištu, tj. povećanju nivoa njene konkurentnosti. Lokalne turističke organizacije su zadužene za promociju lokalnih turističkih destinacija, regionalne za promociju regionalnih, a nacionalna za promociju nacionalne turističke destinacije. Budžet Nacionalne turističke organizacije Crne Gore je mali u odnosu na budžete konkurentskih nacionalnih turističkih destinacija, zbog čega su i njihovi promotivni učinci skromni. Dominantno se finansira iz Budžeta Crne Gore, ali i drugih izvora u skladu sa zakonom.

Prihodi lokalnih turističkih organizacija su uobičajeno skromni za međunarodne promotivne aktivnosti, pa se u tim poslovnim aktivnostima udružuju sa Nacionalnom turističkom organizacijom Crne Gore. Lokalne turističke organizacije imaju različite prihode, tako da su prihodi lokalnih turističkih destinacija u sjevernoj regiji znatno manji od prihoda lokalnih turističkih organizacija u primorskoj regiji. Glavni razlog za to je u njihovim malim prihodima po osnovu: **boravišne takse** (paušalni iznos koji je isti za domaće i strane turiste i koje određuje autonomno svaka lokalna uprava u iznosu od 0,1 do 1,0 €, pri čemu lica mlađa od 12 godina starosti ne plaćaju, a lica od 12 do 18 godina starosti plaćaju 50% od pune cijene boravišne takse), **turističke takse** (koju određuju lokalne uprave za sva domaća i strana fizička lica koja u turističkim mjestima A kategorije imaju sekundarni stambeni objekat – apartman, stan ili kuću (od čijeg iznosa se 40% koristi za finansiranje lokalne turističke organizacije, a 20% za finansiranje Nacionalne turističke organizacije Crne Gore), **izletničke takse** (od 0,5 do 1,0 € po izletniku na turističkim lokalitetima sa izuzetnim prirodnim i/ili kulturno-istorijskim vrijednostima, za koje su organi lokalnih uprava usvojili odluke za plaćanje izletničke takse, pri čemu ih ne plaćaju – djeca do 12 godina starosti, invalidna lica, učesnici školskih ekskurzija i strani državljani koji su po međunarodnim konvencijama oslobođeni plaćanja taksi) i **članskih doprinosa** (koji utvrđuju lokalne uprave za pravna lica, fizička lica i preduzetnike na teritoriji opštine, u iznosu od 50 do 10.000 €). Osnovne djelatnosti turističkih organizacija su (SLCG, 2015, 2019):

- Unapređenje opštih uslova boravka turista, kroz formiranje cjelovite turističke ponude, podizanje kvaliteta turističkih i drugih komplementarnih usluga, očuvanje i stvaranje prepoznatljivog i privlačnog turističkog ambijenta područja za koje su osnovane;

- Razvijanje svijesti o važnosti turizma, kao i o privrednim, društvenim i drugim efektima turizma, o potrebi i važnosti očuvanja i unapređenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a posebno zaštite životne sredine i kulturne baštine; i
- Podsticanje razvoja turističke infrastrukture i pružanje informacija turistima.

2) **Luke nautičkog turizma** → „Luka je dobro u opštoj upotrebi od interesa za Crnu Goru i dostupna je na korišćenje, pod jednakim uslovima, svim zainteresovanim fizičkim i pravnim licima u skladu sa zakonom“. „Luka nautičkog turizma - marina je luka namijenjena za smještaj, čuvanje, zaštitu, održavanje, popravku, opremanje i sidrenje jahti i čamaca“ (SLCG, 2011a). Kod standardne klasifikacije djelatnosti Uprave za statistiku Crne Gore za luke nautičkog turizma je 63221 (MONSTAT, 2011a).

Grafik 27: Disperzija luka nautičkog turizma u Crnoj Gori (po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020b)

Luke nautičkog turizma su stacionirane u primorskoj regiji, osim u opštini Ulcinj. U opštini Herceg Novi u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja bile su dvije luke (Portonovi i gradska Luka Herceg Novi), dok su u ostalim opštinama bile po jedna luka (Luka Kotor - Kotor, Porto Montenegro - Tivat, Dukley Marina - Budva i AD Marina Bar). Za brodski nautički turizam najznačajnija je Luka Kotor, dok su za jahting turizam najznačajnije luke Porto Montenegro i Dukley Marina.

U poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja zabilježeni su značajni rezultati poslovanja luka nautičkog turizma. Evidentirano je 490 kruzera sa 649.038 putnika. Prema vrsti plovila evidentirano je 1.611 motornih jahti, 1.905 jahti na jedra i 1.259 ostalih plovila nautičkog turizma. Prema dužini plovila najviše je evidentiranih plovila od 12 do 15 metara (1.109 plovila), preko 20 metara (913 plovila) i od 15 do 20 metara (759 plovila). Prema zastavi plovnih objekata najviše ih je bilo iz Sjedinjenih Američkih Država (22,7%), Hrvatske (14,5%), Ujedinjenog Kraljevstva (13,0%), Francuske (6,3%) i Njemačke (4,3%). Od međunarodnih posjetilaca na plovilima nautičkog turizma dominantni su bili posjetioci iz: Ujedinjenog Kraljevstva (10,8%), Sjedinjenih Američkih Država (5,7%), Hrvatske (5,7%), Italije (4,9%) i Njemačke (4,2%) (MONSTAT, 2020b).

Izletnici su dominantni posjetioci u nautičkom turizmu i pretežno su sa kruzera, dok su turisti posjetioci koji su pretežno sa jahti. Posjetioci sa kruzera troše znatno manje nego posjetioci sa jahti zbog vrste posjetilaca kojima pripadaju, vrste usluga koje imaju na kruzerima, i činjenice da dominantno pripadaju srednje-platežnoj tražnji u nautičkom turizmu. S druge strane, posjetioci sa jahti dominantno pripadaju visoko-platežnoj tražnji u nautičkom turizmu. Podproizvod nautičkog turizma je jedan od najkonkurentnijih segmenata turističkog proizvoda Crne Gore.

- 3) **Poslovnice avio-kompanija** → posluju u okviru civilnog vazdušnog saobraćaja na teritoriji Crne Gore (SLCG, 2012). Vodeća avio-kompanija u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja u vazdušnom saobraćaju Crne Gore je Montenegro Airlines, dok su Aerodromi Crne Gore preduzeće koje upravlja aerodromima. Kod standardne klasifikacije djelatnosti Uprave za statistiku Crne Gore za avio-kompanije je 5223 (MONSTAT, 2011a).

Grafik 28: Disperzija aerodroma u Crnoj Gori (po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020b)

Aerodromi Crne Gore predstavljaju akcionarsko društvo koje raspolaže sa Aerodromom Podgorica i Aerodromom Tivat, što predstavlja učešće od po 50% primorskog i centralnog regiona. Montenegro Airlines je imo svoje poslovnice u: Njujorku, Moskvi, Frankfurtu, Hanoveru, Londonu, Beču, Rimu, Cirihi, Kopenhagenu, Ljubljani, Beogradu, Podgorici, Budvi i Tivtu. Letovi su se organizovali prema sledećim stranim destinacijama: Bari, Beč, Beograd, Brindizi, Cirihi, Dizerdolf, Frankfurt, Hanover, Kopenhagen, Lajpcig, Lion, London, Ljubljana, Minhena, Moskva, Napulj, Njujork, Pariz, Rim i Petrograd. Montenegro Airlines je imao u operativnoj upotrebi 4 aviona tipa Fokker 100 i 3 aviona tipa Embraer E195. Usluge Aerodroma Crne Gore koristile su i druge avio-kompanije: Air Serbia, Turkish Airlines, Aeroflot, Ryanair, Wizz Air, Adria Airways, Austria Airlines, Rossiya Airlines, Alitalia, Globus LLC, Pobeda Airlines, Ural, Belavia, EasyJet, TUI Airlines Belgium, Red Wings, Jet Time, Isarair Airlines, Siberia, Fan Air, Travel Service Prague A.S., TUI UK & Ireland, Small Planet Airlines, Gener Avijacija i druge avio-kompanije (ACG, 2019; MA, 2019).

U poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja, u vazdušnom saobraćaju Crne Gore bilo je zaposleno 436 radnika od čega 44,9% žena. U predposlednjoj godini istog perioda investiranja, aerodromi u Crnoj Gori su prihvatili i otpremili 14.731 let vazduhoplova, koji su prevezli 2.454.524 putnika. Najveći broj putnika stigao je iz: Rusije (25,5%), Srbije (21,5%), Njemačke (5,8%), Turske (5,4%) i Ujedinjenog Kraljevstva (4,7%) (ACG, 2019; MONSTAT, 2020b).

S obzirom, da je Crna Gora klasična avio-destinacija, vazdušni saobraćaj ima primarni značaj u prevozu turista. Međutim, Montenegro Airlines zadnjih godina posluje sa gubicima, što je očekivano jer posluje u uslovima brojne i međunarodno prestižne konkurencije, koja se često može nazvati i nelojalnom konkurencijom (isplate subvencija low-cost avio-kompanijama za svakog putnika koga prevezu u Crnu Goru). Strane kompanije nemaju većeg interesa za održavanjem linija u vazdušnom saobraćaju u vansezoni, zbog čega bi prioritet političkih vlasti u Crnoj Gori trebao biti u subvencioniranju i očuvanju nacionalne avio-kompanije.

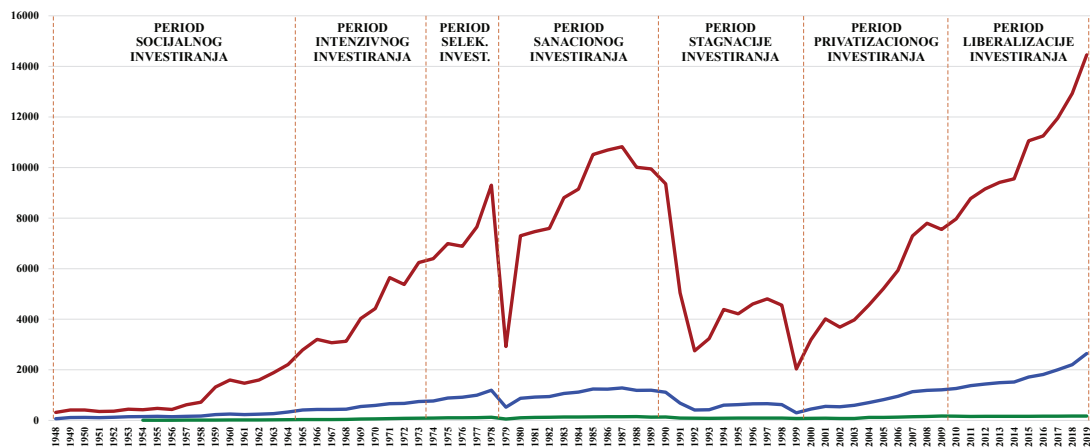
VI
ANALIZA MIKRO OKRUŽENJA
TURISTIČKE DESTINACIJE

6.1. ANALIZA PRIVREDNIH RESURSA CRNE GORE

U analizi privrednih resursa fokus je na analizi smještajnih kapaciteta i turističkog prometa u Crnoj Gori kao turističkoj destinaciji. Analiza smještajnih kapaciteta u mikro okruženju turističke destinacije podrazumijeva analizu ugostiteljskih smještajnih kapaciteta. Pri tome, ugostiteljski smještajni kapaciteti u Crnoj Gori po starijoj ali boljoj statističkoj metodologiji obuhvataju osnovne i komplementarne smještajne kapacitete. Osnovni smještajni kapaciteti su smještajni kapaciteti: hotela, apartman hotela, pansiona, motela, turističkih naselja, turističkih apartmana, prenočišta i gostinica. Komplementarni smještajni kapaciteti su smještajni kapaciteti: banjskih liječilišta, klimatskih liječilišta, planinskih domova i kuća, radničkih i dječijih odmarališta, kampova, kola za spavanje, individualnog turističkog smještaja i ostalih komplementarnih smještajnih kapaciteta (koji se posebno ne izdvajaju u statističkim istraživanjima u Crnoj Gori, jer su brojčano mali, kao što su smještajni kapaciteti u brodskim kabinama).

Razvoj turizma u Crnoj Gori počeo je sa osnivanjem hotela Lokanda 1864. godine, koji je krajem XIX vijeka preimenovan u hotel Grand (A. Vučetić & Lagiewski, 2016; A. Š. Vučetić, 2021d). Međutim, planski razvoj hotelske djelatnosti počinje tek nakon završetka II Svjetskog rata. Prvi statistički podaci o broju dolazaka i noćenja turista evidentirani su statistički 1948. godine, dok su prvi podaci o smještajnim kapacitetima ugostiteljstva statistički evidentirani 1954. godine. Navedeni podaci u prvim godinama nisu bili standardizovani, zbog izostavljanja većeg broja privatnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta i lutanja statističara u domenu standardizacije metodologije obračuna ugostiteljskih smještajnih kapaciteta, kao i dolazaka i noćenja turista.

Grafik 29: Dinamika naturalnih turističkih pokazatelja u Crnoj Gori (u hiljadama)

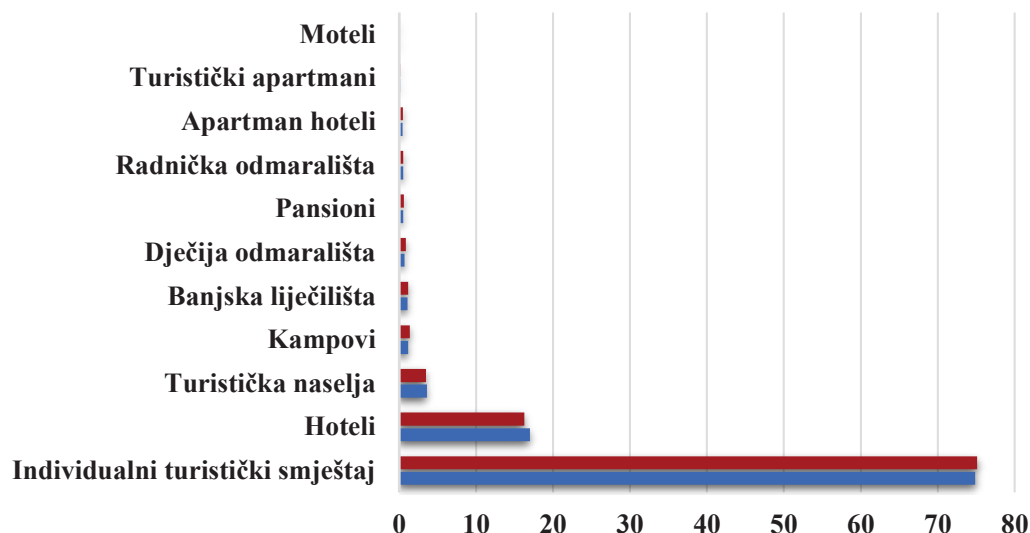


Izvor: Autor prema (MONSTAT, 1949-2020)

Na grafiku 29 prikazani su: **zelenom bojom** - smještajni kapaciteti (broj ležaja u ugostiteljstvu), koji su rasli po prosječnoj godišnjoj stopi od 4,8%; **plavom bojom** - broj dolazaka turista u ugostiteljske smještajne kapacitete, koji je rastao po prosječnoj godišnjoj stopi od 5,3% (strani i domaći turisti); i **crvenom bojom** - broj noćenja turista u ugostiteljskim smještajnim kapacitetima, koji je rastao po prosječnoj godišnjoj stopi od 5,5% (strani i domaći turisti). Maksimalne vrijednosti turističkih pokazatelja ostvarene su za: ugostiteljske smještajne kapacitete 2018. godine (172,5 hiljada ležaja); broj dolazaka turista 2019. godine (2,6 miliona); broj noćenja turista 2019. godine (14,5 miliona); prosječan period boravka turista 1986. godine (8,6 dana); i prosječnu iskorišćenost idealnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta 1960. godine (100,4 dana / 27,4%). Ekstremni padovi turističkih aktivnosti u sektoru turizma Crne Gore, te s tim u vezi padovi naturalnih turističkih pokazatelja bili su (MONSTAT, 1949-2020):

- 1979. godine, zbog zemljotresa na Crnogorskom primorju (pad: broja ugostiteljskih smještajnih kapaciteta za -53,6%; broja dolazaka turista za -56,4% i broja noćenja turista za -68,6%);
- 1991. godine, zbog početka građanskog rata u Socijalističkoj Federativnoj Republici Jugoslaviji (pad: broja ugostiteljskih smještajnih kapaciteta za -30,8%; broja dolazaka turista za -38,5% i broja noćenja turista za -46,1%); i
- 1999. godine, zbog bombardovanja Savezne Republike Jugoslavije od strane nekih članica NATO alijanse (pad: broja ugostiteljskih smještajnih kapaciteta za -16,3%; broja dolazaka turista za -52,1% i broja noćenja turista za -55,4%).

Grafik 30: Struktura ugostiteljskih smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori (broj soba i broj ležaja)



Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2011b)

Strukturalni odnos statističkih podataka o učešću različitih vrsta ugostiteljskih smještajnih kapaciteta (**broja soba** i **broja ležaja**) je veoma sličan. U strukturi ugostiteljskih smještajnih kapaciteta (broj ležaja) dominirali su sa: 74,9% individualni turistički smještajni kapaciteti; 17,0% hoteli; 3,6% turistička naselja; 1,2% kampovi; i 1,1% banjska liječilišta. Struktura ugostiteljskih smještajnih kapaciteta nije dovoljno raznovrsna, i nije dovoljno kvalitetna, jer je malo učešće hotelskih, banjskih i smještajnih kapaciteta u turističkim naseljima. Radi se o podacima koji su dostupni samo za početnu godinu perioda liberalizacije investiranja, jer se u narednoj godini u statističkim godišnjacima kompiluju podaci o individualnom turističkom smještaju i kampovima (zbog čega nisu validni), dok se od 2014. godine individualni turistički smještajni kapaciteti ne objavljuju u statističkim godišnjacima. Postojeća struktura ugostiteljskih smještajnih kapaciteta je kvalitetnija u odnosu na prethodne periode investiranja, ali ne korespondira sa izjavama političara da Crna Gora ima razvijen „elitni turizam“ (kriatica političara koja ne postoji u međunarodno standardizovanoj naučnoj literaturi za turizam, ali je korisna za manipulisanje potencijalnim biračima).

Novi statistički podaci o ugostiteljskim smještajnim kapacitetima su podaci o kolektivnim ugostiteljskim smještajnim kapacitetima u Crnoj Gori, koji podrazumijevaju sledeće: kolektivni smještajni kapaciteti obuhvataju smještajne kapacitete hotela, pansiona, motela, turističkih naselja, odmarališta, hostela, kampova, gostionica i slično; individualni smještajni objekti uključuju smještajne objekte u kućama i sobama za iznajmljivanje i turističkim apartmanima, ali nisu prikazani zbog nedostupnosti poda-

taka; turistički smještajni kapaciteti koji su najmanje jedan mjesec pružali usluge turistima uključeni su u statističke podatke; i ostali smještajni kapaciteti su odmarališta, liječilišta, gostionice i slično (MONSTAT, 2020b).

Grafik 31: Disperzija kolektivnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori (broj ležaja po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020a)

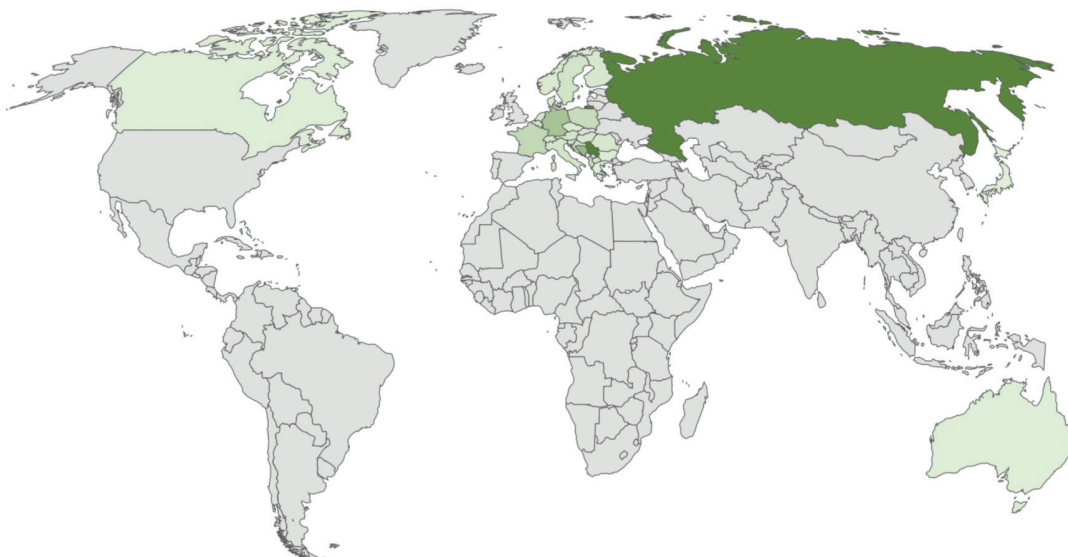
U strukturi kolektivnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja u Crnoj Gori dominantno su učestvovali sa: 38,0% Budva; 14,4% Herceg Novi; 13,1% Ulcinj; 12,5% Bar; 5,7% Podgorica; 3,7% Kotor; i 3,6% Tivat (MONSTAT, 2020a). Budva kao jedna od prostorno najmanjih opština imala je nešto više od 1/3 ukupnih kolektivnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori, što ukazuje na izuzetno visok stepen turističke saturacije njenog prostora, koji ne korespondira sa konceptom održivog razvoja turizma. Ako tome dodamo i individualne turističke smještajne kapacitete, koji nisu prikazani, stanje je alarmantnije. Pri tome, nove opštine Petnjica i Tuzi nisu imale evidentirane kolektivne ugostiteljske smještajne kapacitete, dok opština Kotor nije imala dovoljan broj kolektivnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta, zbog čega ima problem sa razvojem stacionarnog turizma. Regionalna struktura kolektivnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta ukazuje na

ekstremnu nesrazmjernu u regionalnoj turističkoj razvijenosti, jer je učešće primorske regije bilo 85,2%, centralne regije 8,5% i sjeverne regije 6,3%. Ako bi ovim podacima dodali i individualne turističke smještajne kapacitete, koji nisu evidentirani, učešće sjeverne i centralne regije bi bilo znatno manje.

Na kraju perioda liberalizacije investiranja, kvalitet individualnog turističkog smještaja je značajno poboljšao, zbog povećanja učešća turističkih apartmana i visokokategorizovanih soba. Najkvalitetniji kolektivni ugostiteljski smještajni kapaciteti su hotelski smještajni kapaciteti. Značajan pomak u kvalitetu evidentiran je u smještajnim kapacitetima: turističkih naselja (Slovenska plaža sa 941 ležajem u rangu 4* i 1.044 ležaja u rangu 3*); etno sela (četiri etno sela u Plužinama koja raspolažu sa 217 ležaja u rangu 4*); i motela (po jedan u: Mojkovcu, Beranama, Žabljaku i Rožajama; sa ukupno 65 ležaja u rangu 3*) (MONSTAT, 2020a).

Analiza turističkog prometa u mikro okruženju turističke destinacije predstavlja analizu realizovnog turističkog prometa na nivou Crne Gore kao turističke destinacije. Ona podrazumijeva analizu posjetilaca, sa fokusom na turistima, koji mogu biti strani i domaći. U analizi se mogu koristiti prirodni (npr: broj dolazaka turista) ili finansijski pokazatelji (npr: realizovani turistički promet gosti hotela, izražen u € ili US \$). Analiza primarno treba biti fokusirana na strane turiste, zbog uticaja njihove potrošnje u turističkoj destinaciji na: prelijevanje viška vrijednosti iz inicijativnih u receptivne turističke destinacije, pozitivnog uticaja na ekonomske makroagregate (bruto domaći proizvod i nacionalni dohodak), platni bilans i druge uticaje u receptivnoj turističkoj destinaciji (npr: trgovinski bilans kroz „nevidljivi izvoz“ roba i usluga). Najvažnije analize su:

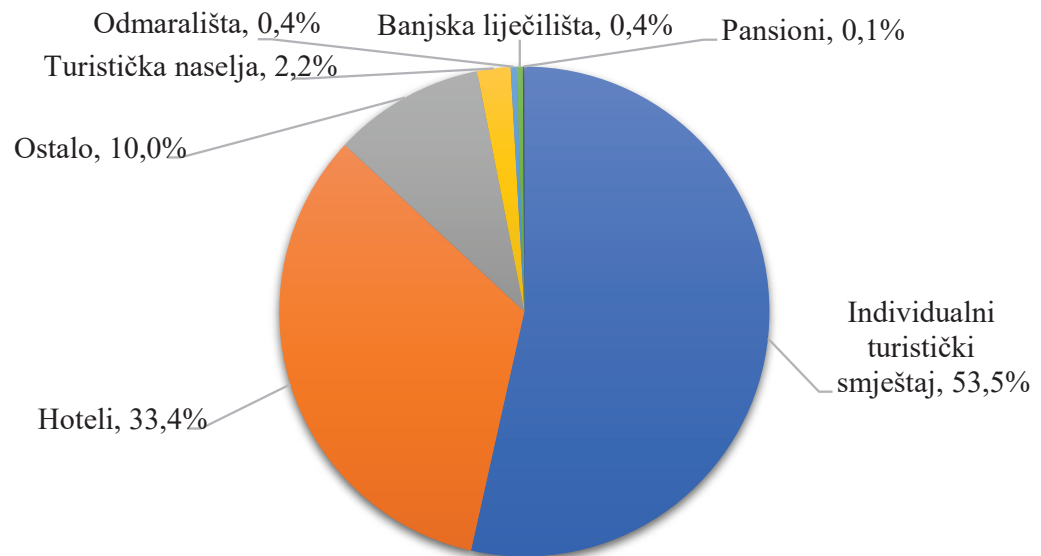
Grafik 32: Nacionalna struktura dolazaka stranih turista u Crnu Goru



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020b)

U strukturi dolazaka stranih turista (2,5 miliona u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja) po inicijativnim turističkim tržištima, dominantno učešće imali su strani turisti iz: Srbije (16,1%), Ruske Federacije (15,3%), Bosne i Hercegovine (8,1%), Njemačke (6,5%), Francuske (3,6%) i Ujedinjenog Kraljevstva (3,2%). U strukturi dolazaka stranih turista najvažnija inicijativna turistička tržišta bila su: ostale evropske države (61,6% učešća), Evropska unija (31,1% učešća) i vanevropske države (7,4% učešća) (MONSTAT, 2020b). Od ostalih segmenata globalne turističke tražnje, važna su bila inicijativna turistička tržišta: država članica bivše SFRJ (Srbije sa Kosovom, Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Makedonije i Slovenije, sa učešćem od 34,8%), Istočne Evrope, Zapadne Evrope, Skandinavije, država Beneluksa i Anglo Amerike. U odnosu na početnu godinu u periodu liberalizacije investiranja, smanjena je zavisnost Crne Gore kao turističke destinacije od vodećih inicijativnih turističkih tržišta. S druge strane, nije dobar pad nivoa tržišnog učešća Crne Gore na inicijativnim turističkim tržištima Srbije, Italije, Mađarske i Češke Republike.

Grafik 33: Struktura dolazaka stranih turista u Crnu Goru
(po vrstama smještajnih kapaciteta)



Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2020b)

Strani turisti su u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominantno bili fokusirani na korišćenje usluga individualnog turističkog i hotelskog smještaja (86,9%). Struktura korišćenog smještaja ukazuje na dominaciju nisko- i srednje-platežne turističke tražnje. U individualnom turističkom smještaju dominirali su dolasci stranih turista iz država članica bivše SFRJ, dok su u hotelskim

smještajnim kapacitetima dominirali dolasci stranih turista iz Evropske unije i Ruske Federacije. U rezervacijama individualnog turističkog smještaja vodeću ulogu imali su međunarodni online distributivni sistemi Airbnb.com i Booking.com., dok su u rezervacijama hotelskog smještaja vodeću ulogu imali međunarodni online distributivni sistemi Booking.com, Trivago.com, Hotels.com, Tripadvisor.com i Agoda.com.

U odnosu na vrste turističkih mjesta u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja, strani turisti su dolazili u: 87,3% slučajeva u primorska mjesta; 6,8% u glavni grad; 3,9% u planinska mjesta, 1,8% u ostala turistička mjesta i 0,2% slučajeva u ostala mjesta. U regionalnoj distribuciji dolazaka stranih turista učestovali su: primorska regija sa 87,3%; centralna regija sa 8,1% i sjeverna regija sa 4,6% (MONSTAT, 2020b). S obzirom, da je ovaj nivo razlika u distribuciji dolazaka stranih turista evidentan decenijama, možemo konstatovati da turizam još uvijek ne doprinosi ravnomjernijem ekonomskom regionalnom razvoju Crne Gore.

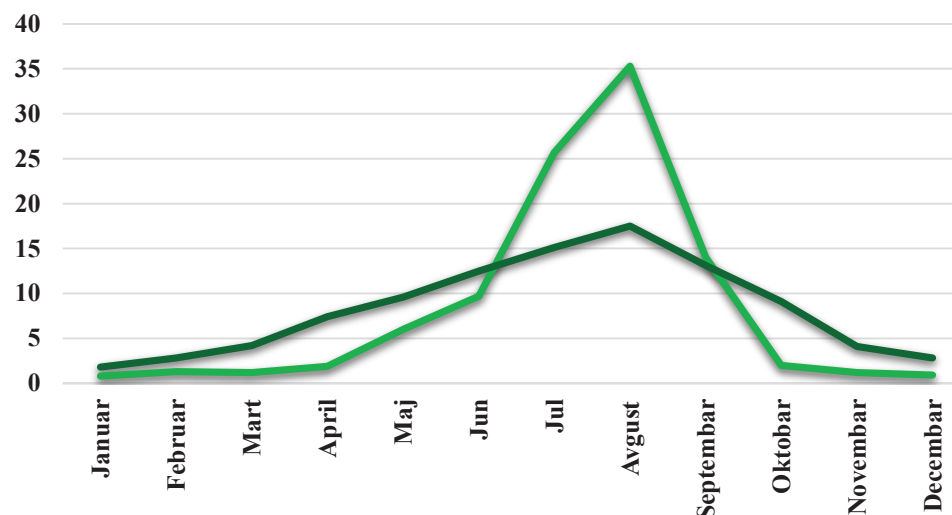
Grafik 34: Disperzija dolazaka stranih turista u Crnu Goru (po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020b)

U raspodjeli dolazaka stranih turista u posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja najveće učešće imale su opštine: Budva sa 35,0%; Ulcinj sa 16,7%; Herceg Novi sa 14,6%; Bar sa 8% i Podgorica sa 6,8% učešća (MONSTAT, 2020b). Pri tome, u opštinama Gusinje, Petnjica i Tuzi nije evidentiran dolazak stranih turista.

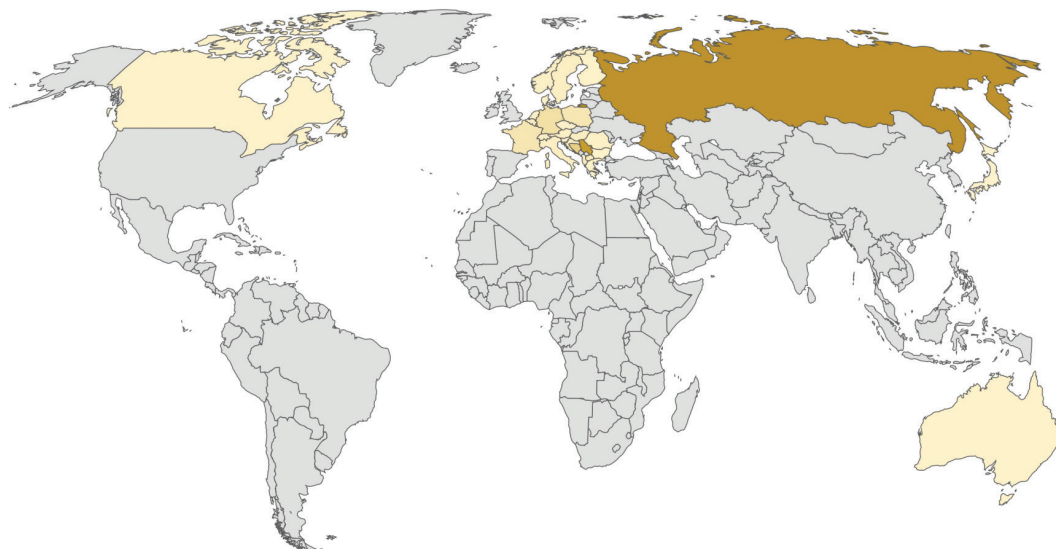
Grafik 35: Mjesečna disperzija dolazaka stranih turista u Crnu Goru



Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2020b)

Poseban problem u domenu dolazaka stranih turista predstavlja stepen njihove sezonske koncentracije. Na grafiku 35, **svijetlo zelena** boja - predstavlja mjesečnu disperziju dolazaka stranih turista u prvoj godini perioda liberalizacije investiranja, a **tamno zelena** boja - predstavlja mjesečnu disperziju dolazaka stranih turista u posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja. U prvoj godini perioda liberalizacije investiranja evidentirani su ukupni dolasci stranih turista, zbog čega je naglašenija sezonska koncentracija njihovih dolazaka. Najveći broj dolazaka stranih turista evidentiran je u: avgustu 35,3%; julu 25,7%; septembru 14,0%; junu 9,7% i maju 6,0% (ukupno od maja do septembra 90,7% / ukupno od juna do avgusta 70,7%). U posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja sezonska koncentracija turističkog prometa je manje izražena, jer u dolascima stranih turista nisu uračunati dolasci stranih turista u individualnom turističkom smještaju. Najveći broj dolazaka stranih turista evidentiran je u: avgustu 35,3%; julu 25,7%; septembru 14,0%; junu 9,7% i maju 6,0% (ukupno od maja do septembra 67,8% / ukupno od juna do avgusta 45,1%). Pored različitih stavki u obračunu mjesečne disperzije dolazaka stranih turista, evidentan je pomak u domenu pada nivoa sezonske koncentracije. Međutim, stanje je alarmantno, jer je realno učešće tri mjeseca (jun, jul i avgust) u ukupnim dolascima stranih turista > 50%, što je u opsegu crvene zone održivog razvoja turizma.

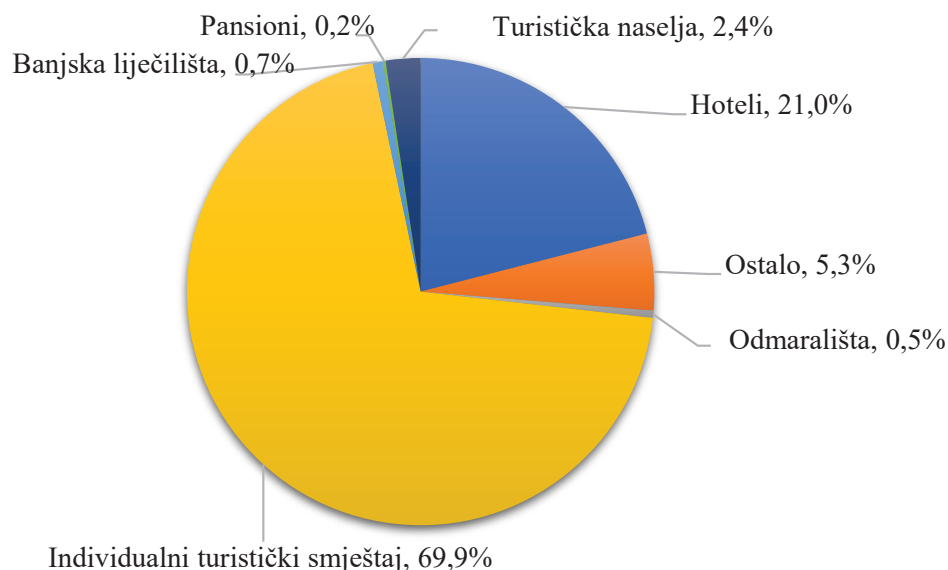
Grafik 36: Nacionalna struktura noćenja stranih turista u Crnoj Gori



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020b)

U strukturi noćenja stranih turista (13,9 miliona u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja) po inicijativnim turističkim tržištima, dominantno učešće imali su turisti iz: Ruske Federacije (24,9%), Srbije (21,4%), Bosne i Hercegovine (8,5%), Njemačke (4,6%), Francuske (3,1%) i Ujedinjenog Kraljevstva (3,0%) (MONSTAT, 2020b). U strukturi noćenja stranih turista najvažnija inicijativna turistička tržišta bila su: ostale evropske države (73,8% učešća), Evropska unija (23,0% učešća) i vanevropske države (3,2% učešća). Od ostalih segmenata globalne turističke tražnje, najvažnija su bila inicijativna turistička tržišta: država članica bivše SFRJ (sa učešćem od 38,4%) i Istočne Evrope. Najduži prosječni period boravka u Crnoj Gori ostvarili su strani turisti iz: Ruske Federacije - 9,0 dana; Srbije - 7,4 dana; Slovačke i Češke Republike - po 6,1 dan; Bosne i Hercegovine - 5,8 dana; i Makedonije - 5,3 dana. Najveći rast učešća u ukupnom broju noćenja stranih turista (komparacija prve i poslednje godina perioda liberalizacije investiranja) evidentiran je kod noćenja turista iz Rusije (7,4%), a najveći pad učešća kod noćenja turista iz Srbije (-8,7%).

Grafik 37: Struktura noćenja stranih turista u Crnoj Gori
(po vrstama smještajnih kapaciteta)



Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2020b)

Učešće noćenja stranih turista u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja u individualnom turističkom smještaju je veće u odnosu na dolaske stranih turista, dok je učešće noćenja stranih turista u hotelima manje u odnosu na dolaske stranih turista. Strani turisti su dominantno noćivali u individualnom turističkom i hotelskom smještaju (90,9%). Najduže su boravili u: banjским liječilištima 10,5 dana; odmaralištima 7,9 dana; individualnom turističkom smještaju 7,3 dana; pensionima 7,2 dana; i turističkim naseljima 6,1 dan. Najmanje su se zadržavali u motelima i gostinicama (1,2 dana), dok je boravak stranih turista u hotelima bio svega 3,6 dana. Doprinos stranih turista iskorišćenosti ugostiteljskih smještajnih kapaciteta bio je najveći kod: hotela – 24,8%; turističkih naselja – 24,7%; i banj-skih liječilišta 18,1%.

U odnosu na vrste turističkih mjesta u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja, strani turisti su najviše noćivali u: primorskim mjestima – 95,6%; glavnom gradu – 2,0%; planinskim mjestima 1,6%, ostalim turističkim mjestima – 0,7% i ostalim mjestima 0,1%. U regionalnoj distribuciji noćenja stranih turista učestvovali su: primorska regija sa 95,6%; centralna regija sa 2,5% i sjeverna regija sa 1,9%. Učešće noćenja stranih turista po opštinama može se vidjeti na sledećem grafiku.

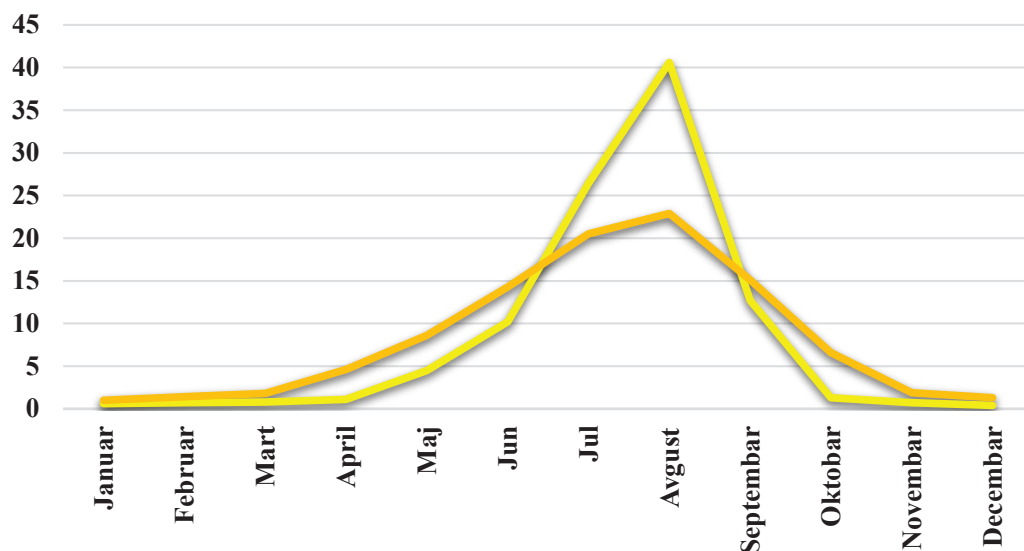
Grafik 38: Disperzija noćenja stranih turista u Crnoj Gori (po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020b)

U raspodjeli noćenja stranih turista u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja najveće učešće su imale opštine: Budva sa 32,0%; Herceg Novi sa 21,1%; Ulcinj sa 15,3%; Bar sa 14,2% i Tivat sa 8,3% učešća (MONSTAT, 2020b). Strani turisti su najviše noćivali u: Baru 9,8 dana (zbog velikog učešća stranih turista iz država članica bivše SFRJ); Plavu 8,7 dana (veliko učešće bliže i dalje rodbine iz inostranstva na godišnjim odmorima); Herceg Novom 8,0 dana (uticaj Igala kao banjskog turističkog mjesta i Instituta za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju „Dr Simo Milošević“ a.d. – Igalo); Andrijevići 7,7 dana (dominacija ekoturista u hotelu Komovi); i Tivtu 7,4 dana (uticaj luke Porto Montenegro). S druge strane, strani turisti su najmanje noćivali u: Podgorici 1,6 dana (dominacija stranih turista u domenu poslovnog turizma); Nikšiću 1,7 dana (jer nema razvijenu turističku ponudu i uticaj kružnih turističkih putovanja); Mojkovcu 1,7 dana (uticaj kružnih turističkih putovanja, i tranzitnih stranih turista); Plužinama 1,8 dana (uticaj kružnih turističkih putovanja, ekoturista i avanturističkih turista, i turista iz hotela sa Crnogorskog primorja); i Kolašinu 1,9 dana (uticaj kružnih turističkih putovanja, ekoturista i avanturističkih turista, i turista iz hotela sa Crnogorskog primorja).

Grafik 39: Mjesečna disperzija noćenja stranih turista u Crnoj Gori



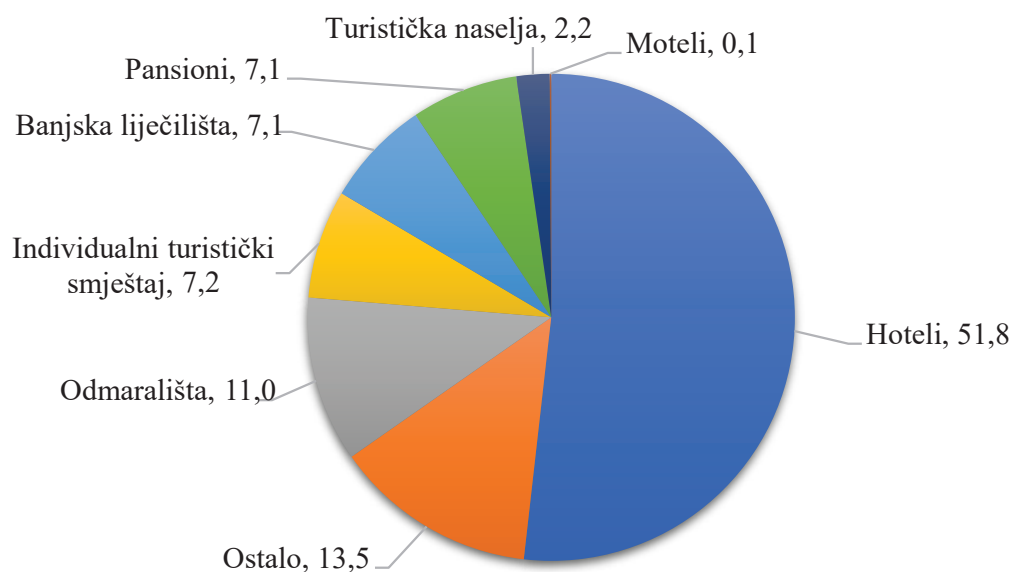
Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2020b)

Na grafiku 39, **svijetlo žuta** boja - predstavlja mjesečnu disperziju noćenja stranih turista u prvoj godini period liberalizacije investiranja, a **tamno žuta** boja - predstavlja mjesečnu disperziju noćenja stranih turista u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja. U prvoj godini perioda liberalizacije investiranja evidentirana su ukupna noćenja stranih turista, zbog čega je naglašenija sezonska koncentracija njihovih noćenja. Najveći broj noćenja stranih turista evidentiran je u: avgustu 40,6%; julu 26,4%; septembru 12,7%; junu 10,2% i maju 4,5% (ukupno od maja do septembra 94,4% / ukupno od juna do avgusta 77,2%). U poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja sezonska koncentracija turističkog prometa je manje izražena, jer u noćenja stranih turista nisu uračunata noćenja stranih turista u individualnom turističkom smještaju. Najveći broj noćenja stranih turista evidentiran je u: avgustu 22,9%; julu 20,5%; septembru 15,1%; junu 14,3% i maju 8,6% (ukupno od maja do septembra 81,4% / ukupno od juna do avgusta 57,7%). Evidentan je pomak u domenu pada nivoa sezonske koncentracije noćenja stranih turista, međutim, stanje je alarmantnije nego kod dolazaka stranih turista, jer je realno učešće tri mjeseca (jun, jul i avgust) u ukupnim noćenjima stranih turista > 60%, što je u opsegu crvene zone održivog razvoja turizma.

Prema podacima Uprave za statistiku Crne Gore, dolasci domaćih turista (135,6 hiljada u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja, što je pre-optimističan broj) prikazani su kao 5,1% ukupnih dolazaka turista. Domaći turisti nemaju ekonomski značaj kao strani turisti, ne samo zbog malog broja, već i zbog

nižeg životnog standarda (prosječna bruto zarada zaposlenog u Crnoj Gori u posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja bila je 773 €, a prosječna neto zarada 515 €) i niže turističke potrošnje u odnosu na strane turiste (MONSTAT, 2020b).

Grafik 40: Struktura dolazaka domaćih turista u Crnu Goru (po vrstama smještajnih kapaciteta)



Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2020b)

Podaci ukazuju da su domaći turisti u posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominantno dolazili u hotelski smještaj, što bi trebalo potvrditi činjenicu da domaći turisti dominantno pripadaju srednje- i visoko-platežnoj turističkoj tražnji, što je upitno. To potvrđuje i činjenica da su domaći turisti u prvoj godini perioda liberalizacije investiranja dolazili u 46,6% slučajeva u objekte individualnog turističkog smještaja. Dominantno učešće dolazaka domaćih turista u hotelima, na prikazanom nivou, moglo bi se opravdati samo kroz dominantno učešće iseljenika iz Crne Gore u domaćoj turističkoj tražnji (koji imaju dvojno državljanstvo i koji se prilikom dolaska u hotele prijavljuju sa crnogorskim ličnim dokumentima). Međutim, ni to ne bi moglo opravdati preoptimistično prikazane statističke podatke.

U odnosu na vrste turističkih mjesta u posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja, domaći turisti su dolazili u: 60,0% slučajeva u primorska mjesta; 17,2% u ostala turistička mjesta; 11,7% u glavni grad; 11,0% u planinska mjesta i 0,1% slučajeva u ostala mjesta. U regionalnoj distribuciji dolazaka domaćih turista učestvovali su: primorska regija sa 60,0%; centralna regija sa 22,5%; i sjeverna regija sa 17,5% (MONSTAT, 2020b). Učešće dolazaka domaćih turista po opštinama prikazano je na grafiku koji slijedi.

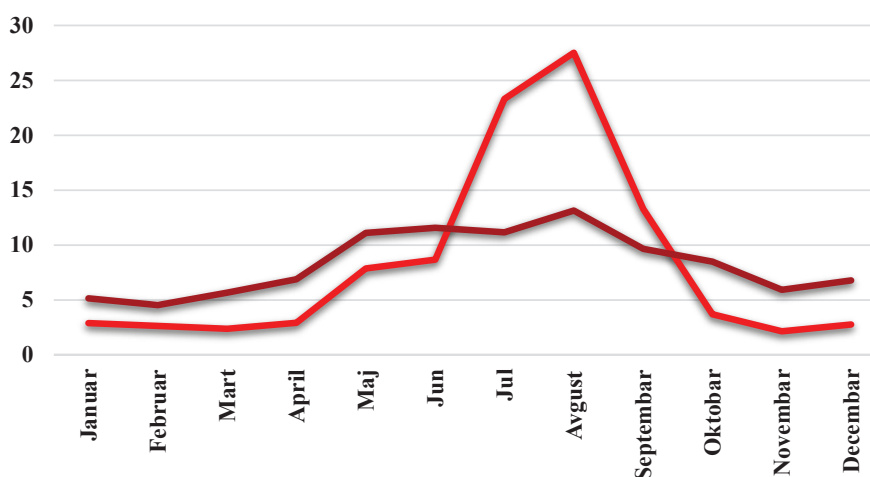
Grafik 41: Disperzija dolazaka domaćih turista u Crnu Goru (po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020b)

U raspodjeli dolazaka domaćih turista u posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominirale su opštine: Budva sa 30,1%; Herceg Novi sa 11,8%; Podgorica sa 11,7%; Cetinje sa 9,2%; i Bar sa 7,5% (MONSTAT, 2020b). U opštinama Plav, Gusinje, Petnjica i Tuzi nije evidentiran dolazak domaćih turista.

Grafik 42: Mjesečna disperzija dolazaka domaćih turista u Crnu Goru

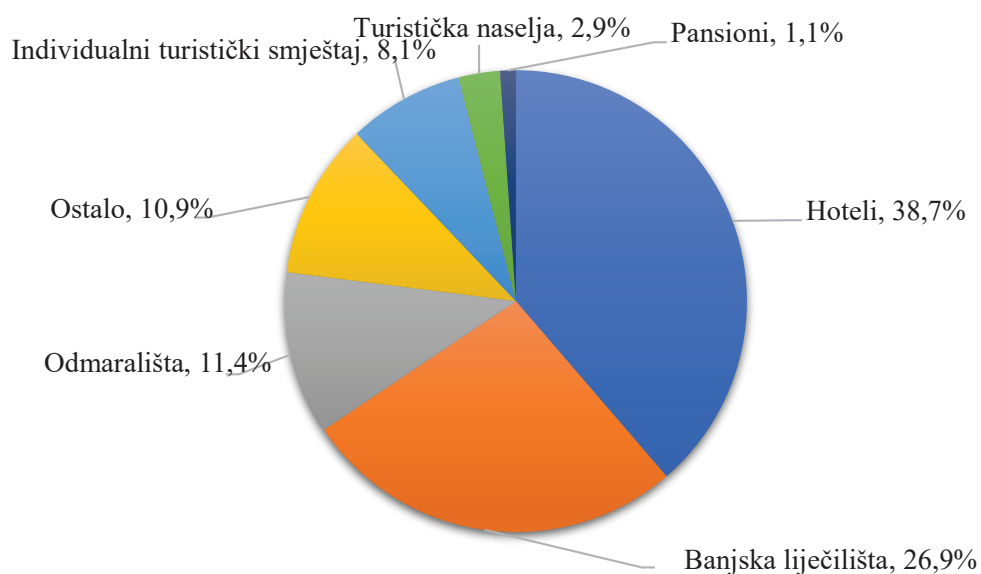


Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2020b)

Na grafiku 42, **svijetlo crvena** boja - predstavlja mjesečnu disperziju dolazaka domaćih turista u prvoj godini period liberalizacije investiranja, a **tamno crvena** boja - predstavlja mjesečnu disperziju dolazaka domaćih turista u zadnoj godini perioda liberalizacije investiranja. U prvoj godini perioda liberalizacije investiranja evidentirani su ukupni dolasci domaćih turista, zbog čega je naglašenija sezonska koncentracija njihovih dolazaka. Najveći broj dolazaka domaćih turista evidentiran je u: avgustu 23,3%; julu 27,5%; septembru 13,3%; junu 8,7% i maju 7,9% (ukupno od maja do septembra 80,6% / ukupno od juna do avgusta 59,5%). U poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja sezonska koncentracija turističkog prometa je manje izražena, jer u dolascima domaćih turista nisu uračunati dolasci domaćih turista u individualnom turističkom smještaju. Najveći broj dolazaka domaćih turista evidentiran je u: avgustu 13,1%; junu 11,6%; julu 11,2%; maju 11,1% i septembru 9,7% (ukupno od maja do septembra 56,6% / ukupno od juna do avgusta 35,9%). U odnosu na baznu godinu posmatranja smanjena je sezonska koncentracija dolazaka domaćih turista, ali je stanje i dalje zabrinjavajuće, jer je realno učešće tri mjeseca (jun, jul i avgust) u ukupnim dolascima domaćih turista > 40%, što je u opsegu žute zone održivog razvoja turizma.

Prema podacima Uprave za statistiku Crne Gore, noćenja domaćih turista (522,4 hiljade u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja, što je takođe preoptimističan broj) prikazani su kao 3,6% ukupnih noćenja turista. Pri tome, prosječni period boravka domaćih turista bio je 3,8 dana (MONSTAT, 2020b).

Grafik 43: Struktura noćenja domaćih turista u Crnoj Gori
(po vrstama smještajnih kapaciteta)



Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2020b)

Domaći turisti su u posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominantno noćivali u hotelima i banjskim liječilištima (65,6%), pri čemu su najduže boravili u: banjskim liječilištima 13,6 dana; pansionima 6,3 dana; turističkim naseljima 4,7 dana; individualnom turističkom smještaju 4,1 dan; i kampovima 3,8 dana. Najmanje su se zadržavali u motelima (1,0 dan) i hotelima (2,7 dana). Doprinos domaćih turista iskorišćenosti idealnih smještajnih kapaciteta bio je najveći kod: banjskih i klimatskih liječilišta - 26,8%; hotela 1,7%; i turističkih naselja 1,1%.

U odnosu na vrste turističkih mjesta u posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja, domaći turisti su najviše noćivali u: primorskim mjestima - 76,1%; ostalim turističkim mjestima - 11,0%; glavnom gradu - 6,4%; planinskim mjestima - 6,4% i ostalim mjestima - 0,1%. U regionalnoj distribuciji noćenja, domaći turisti su učestvovali u: primorskoj regiji sa 76,1%; centralnoj regiji sa 14,7% i sjevernoj regiji sa 9,2% (MONSTAT, 2020b).

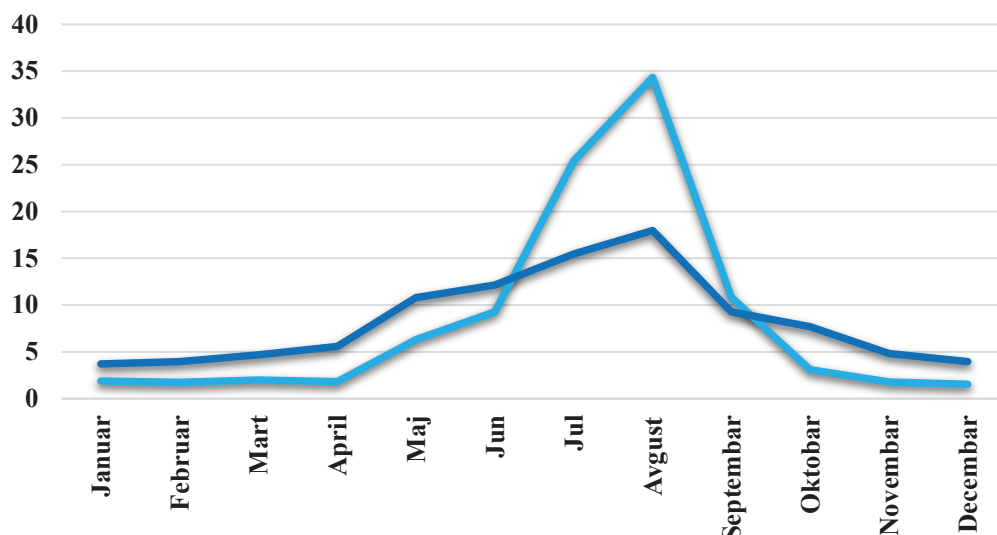
Grafik 44: Disperzija noćenja domaćih turista u Crnoj Gori (po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2020b)

U raspodjeli noćenja domaćih turista u posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja dominantne su bile opštine: Herceg Novi sa 31,5%; Budva sa 26,2%; Bar sa 7,6%; Cetinje sa 7,3%; i Podgorica sa 6,5% učešća (MONSTAT, 2020b). Domaći turisti su najviše noćivali u: Herceg Novom 10,3 dana; Ulcinju 4,6 dana; Baru 3,9 dana; Budvi 3,4 dana; i Kotoru 3,3 dana. U opštinama Plav, Gusinje, Petnjica i Tuzi nisu registrovana noćenja domaćih turista, dok su domaći turisti najmanje boravili u Andrijevici i Beranama (1,3 dana).

Grafik 45: Mjesečna disperzija noćenja domaćih turista u Crnoj Gori



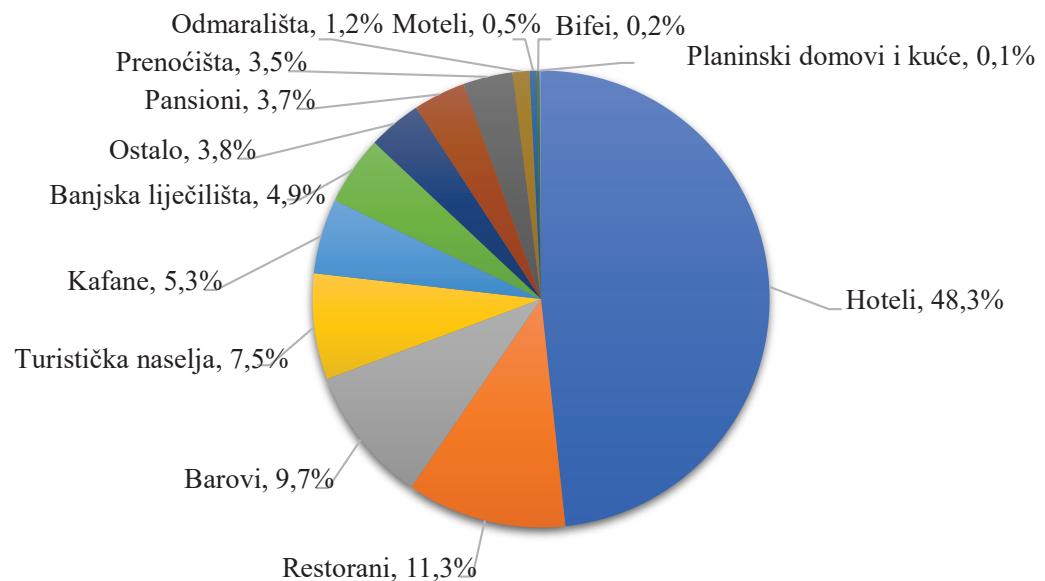
Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2020b)

Svijetlo plava boja – predstavlja mjesečnu disperziju noćenja domaćih turista u prvoj godini perioda liberalizacije investiranja, a **tamno plava** boja – predstavlja mjesečnu disperziju noćenja domaćih turista u zadnoj godini perioda liberalizacije investiranja. U prvoj godini perioda liberalizacije investiranja evidentirana su ukupna noćenja domaćih turista, zbog čega je naglašenija sezonska koncentracija njihovih noćenja. Najveći broj noćenja domaćih turista evidentiran je u: avgustu 34,3%; julu 25,4%; septembru 10,8%; junu 9,3% i maju 6,3% (ukupno od maja do septembra 86,2% / ukupno od juna do avgusta 69,0%). U posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja sezonska koncentracija turističkog prometa je manje izražena, jer u noćenja domaćih turista nisu uračunata noćenja domaćih turista u individualnom turističkom smještaju. Najveći broj noćenja domaćih turista evidentiran je u: avgustu 18,0%; julu 15,5%; junu 12,2%; maju 10,8% i septembru 9,3% (ukupno od maja do septembra 65,6% / ukupno od juna do avgusta 45,6%). Evidentan je pomak u domenu pada nivoa sezonske koncentracije noćenja stranih turista, međutim, stanje je alar-

mantnije nego kod dolazaka domaćih turista, jer je realno učešće tri mjeseca (jun, jul i avgust) u ukupnim noćenjima domaćih turista > 50%, što je u opsegu crvene zone održivog razvoja turizma.

Dolasci, noćenja i aktivnosti stranih i domaćih posjetilaca (posebno turista) u receptivnim turističkim destinacijama generišu turističku potrošnju. U Crnoj Gori ne postoji kvalitetna metodologija po kojoj Uprava za statistiku Crne Gore evidentira turističku potrošnju. Metodologija turističkog ekonomskog proračuna je načelno prihvaćena, ali se ne sprovodi u praksi na adekvatan način [Besplatna tehnička pomoć eksperata iz Sjedinjenih Američkih Država za kreiranje metodologije i softvera za turistički ekonomski proračun (tourism satellite account), koju sam nudio 2007. godine (preko United States Agency for International Development) Centralnoj Banci Crne Gore, bila je odbijena. Zašto nekom nije bilo u interesu realno evidentiranje doprinosa sektora putovanja i turizma u Crnoj Gori, lako se može pretpostaviti.]. Procjene Svjetskog savjeta za putovanja i turizam za Crnu Goru, za zadnju godinu perioda liberalizacije investiranja su: učešće u bruto domaćem proizvodu od 32,1% (1.580,9 miliona € / 1.762,8 miliona US \$); učešće u ukupnoj zaposlenosti od 32,8% (66,9 hiljada radnih mjesta); učešće u ukupnom izvozu roba i usluga 47,7% (1.132,0 miliona € / 1.262,3 miliona US \$) (WTTC, 2020f).

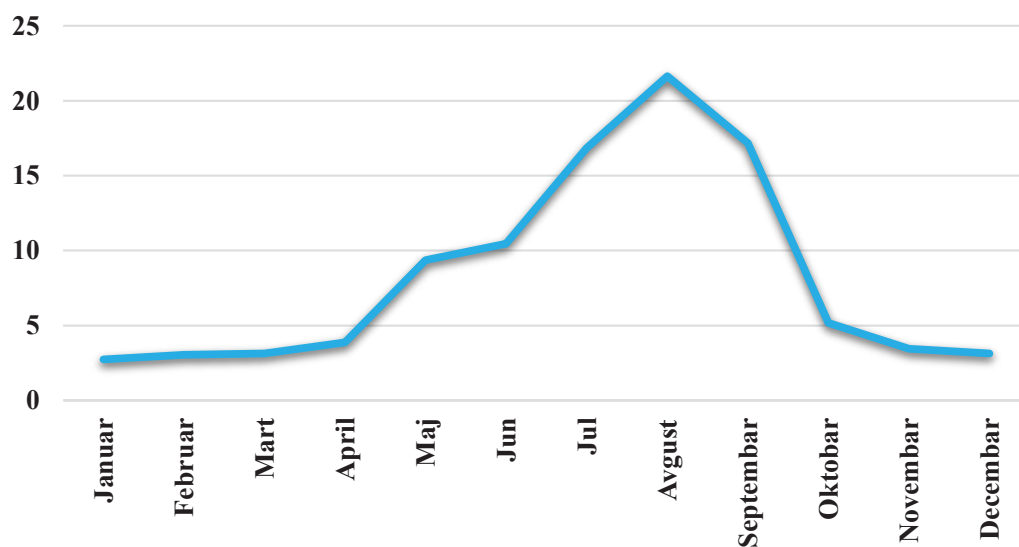
Grafik 46: Struktura turističke potrošnje u Crnoj Gori (po vrstama smještajnih kapaciteta)



Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2011b)

Najveći dio turističke potrošnje u prvoj godini perioda liberalizacije investiranja realizovao se u hotelima, restoranima i barovima, pri čemu je evidentna široka disperzija turističke potrošnje u Crnoj Gori.

Grafik 47: Mjesečna disperzija turističke potrošnje u Crnoj Gori



Izvor: Autor prema (MONSTAT, 2011b)

U grafiku 34 prikazana je mjesečna disperzija turističke potrošnje u Crnoj Gori u prvoj godini perioda liberalizacije investiranja. Naglašena sezonalnost je rezultat prikaza ukupne turističke potrošnje. Najveća turistička potrošnja ostvarena je u: avgustu 21,6%; septembru 17,2%; julu 16,8%; junu 10,5% i maju 9,4% (ukupno od maja do septembra 75,5% / ukupno od juna do avgusta 48,9%). Sezonalnost turističke potrošnje je alarmantna, jer je učešće jun, jula i avgusta u krajnjoj zoni žute i na pragu početka crvene zone održivog razvoja.

6.2. ANALIZA LJUDSKIH RESURSA CRNE GORE

Ljudski resursi su glavni generator razvoja uslužnog sektora u Crnoj Gori, a posebno sektora turizma. Turističko-ugostiteljska djelatnost je radno-intenzivna djelatnost, što podrazumijeva dominaciju učešća ljudskog rada u odnosu na tehnologiju. Još uvijek su male mogućnosti da se većina uslužnih radnih aktivnosti ljudskih resursa u sektoru turizma supstituiše sa radom raznih vrsta mašina i aparata. Sektor turizma u Crne Gore zapošljava veliki broj radnika, pri čemu su prosječne zarade u sektoru turizma ispod nacionalnog prosjeka zarada u Crnoj Gori.

Podaci Uprave za statistiku Crne Gore, ne odnose se na sektor turizma, jer nedostaju podaci za putničke agencije, turističke organizacije i druga preduzeća, organizacije i ustanove u sektoru turizma, pri čemu nisu uračunati i podaci koji se odnose na preduzetnike u sektoru turizma. Prosječna bruto zarada zaposlenih u sektoru hoteli i restorani, u prvoj godini perioda liberalizacije investiranja, bila je 538 €, a neto zarada 361 € (prosječna bruto zarada zaposlenika na nacionalnom nivou bila je 715 €, a neto zarada 479 €). Prosječna bruto zarada zaposlenika u sektoru hoteli i restorani u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja bila je 642 €, a neto zarada 429 € (prosječna bruto zarada zaposlenika na nacionalnom nivou bila je 773 €, a neto zarada 515 €) (MONSTAT, 2011b, 2020b). Kada bi u obračun zarada dodali i ostale vrste ugostiteljskih objekata, nivo zarada u sektoru turizma bio bi znatno niži u odnosu na prikazani sektor hotela i restorana.

Grafik 48: Disperzija zaposlenih u sektoru turizma Crne Gore (po opštinama)



Izvor: Autor prema Bing i (MONSTAT, 2011b)

Najveći broj zaposlenih u sektoru turizma u prvoj godini perioda liberalizacije investiranja bio je angažovan u opštinama: Podgorica - 18,0%; Budva - 15,7%; Herceg Novi - 10,6%; Ulcinj - 8,5%; i Nikšić - 8,3% (MONSTAT, 2011b). Žene su bile najviše zastupljene kao zaposlenici u opštinama Podgorica, Budva, Herceg Novi, Nikšić i Bar, a muškarci u opštinama Podgorica, Budva, Ulcinj, Herceg Novi i Bar. U regionalnoj strukturi zaposlenih učestvovali su: primorska regija sa 49,7%; centralna regija sa 29,9%; i sjeverna regija sa 20,4%.

Danas ne postoje javno dostupni podaci Uprave za statistiku Crne Gore o stručnoj spremi zaposlenih u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti Crne Gore. Na osnovu dostupnih podataka za strukturu zaposlenih u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti Crne Gore prema stepenu stručnog obrazovanja 1990-ih godina, možemo zaključiti da je bila manje kvalitetna u odnosu na strukturu zaposlenih u privrednim (bez turističko-ugostiteljske djelatnosti), a posebno u odnosu na strukturu zaposlenih u vanprivrednim djelatnostima. U turističko-ugostiteljskoj djelatnosti je posebno bilo

nisko učešće zaposlenih sa visokom i višom stručnom spremom, dok je najpovoljnije učešće bilo visoko-kvalifikovanih zaposlenika (zbog učešća specijalista kulinarstva i drugih specijalnosti zaposlenih, koji su nastavljali sa obrazovanjem nakon završenih četiri razreda srednje škole - dodatna školska godina za sticanje diplome visoko-kvalifikovanog radnika) (A. Vučetić, 2002).

U toku 1965. godine osnovan je Odsjek za turizam Više pomorske škole u Kotoru, a 1999. godine Fakultet za turizam i hotelijerstvo u Kotoru (javne obrazovne ustanove). Nakon toga, osnivaju se privatne obrazovne ustanove: Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu iz Bara, Fakultet za menadžment iz Herceg Novog, Fakultet za mediteranske studije iz Tivta, Fakultet za kulturu i turizam u Podgorici, Fakultet za internacionlni menadžment u turizmu i hotelijerstvu iz Budve i Fakultet za biznis i turizam iz Budve. Za relativno kratak vremenski period, struktura zaposlenih prema stepenu stručnog obrazovanja u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti Crne Gore postala je neuporedivo kvalitetnija u odnosu na 90-te godine prošlog vijeka. Nekadašnje zaposlenike sa srednjom stručnom spremom zamijenili su bečelori turizma, hotelijerstva i gastronomije, a nekadašnje zaposlenike sa visokom stručnom spremom zamijenili su specijalisti i magistri turizma i hotelijerstva (obrazovani u skladu sa Bolonjskom Deklaracijom).

Kvalifikaciona struktura zaposlenih u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti Crne Gore je danas veoma kvalitetna. Oni predstavljaju najgostoljubiviji dio stanovništva turističke destinacije. Radne pozicije zaposlenih u preduzećima, organizacijama i ustanovama u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti pokrivaju zaposlenici čija je stručna sprema barem za jedan stepen veća od tražene za većinu radnih pozicija. Većina zaposlenih govori dva strana jezika i ima značajno radno iskustvo u sektoru turizma. Imajući u vidu prethodne činjenice, možemo konstatovati da su ljudski resursi generator razvoja sektora turizma u Crnoj Gori.

Međutim, postoje i brojni problemi vezani za ljudske resurse u sektoru turizma Crne Gore, kao što su:

- a) **Relativno niske zarade za većinu radnih pozicija** (od kojih je mlađim zaposlenicima nemoguće preživjeti mjesec dana, bez dodatnih radnih angažovanja i pomoći roditelja);
- b) **Neplaćen prekovremeni rad** (što je česta pojava u sektoru turizma, posebno u hotelskim preduzećima u sezoni);
- c) **Rad na više radnih pozicija istovremeno i za istu ili malo veću zaradu** (npr: zaposlenik u hotelskom preduzeću često radi kao recepcioner, higijeničar i konobar u isto vrijeme, za istu ili malo veću zaradu);

- d) Rad „na crno“ i minimalne uplate za penzijsko osiguranje (neprijavljivanje zaposlenih organima državne uprave ili prijavljivanje zaposlenih na nivou minimalnih uplata doprinosa za penzijsko i zdravstveno osiguranje, zbog čega im se veći dio zarade isplaćuje protivzakonito, tj. neoporezovano u kešu);
- e) Sporo napredovanje u menadžerskoj strukturi [zbog visoke stope nezaposlenosti, koja vlasnicima i generalnim menadžerima preduzeća u turizmu (omogućavaju česte promjene zaposlenih na većini radnih pozicija), direktorima organizacija u turizmu (jedan dio direktora, kao eksponenata političkih partija koje vladaju lokalnim upravama, u procesu unapređenja zaposlenih na bolje radne pozicije insistiraju na političkim i drugim podobnostima kandidata, a ne na brojnosti i kvalitetu njihovih kompetencija) i direktorima ustanova u sektoru turizma (jedan dio direktora u državnim ustanovama, u procesu unapređenja zaposlenih na bolje radne pozicije rukovode se partijskim interesima i nepotizmom) omogućava usporavanje napredovanja najkvalitetnijih ljudskih resursa u menadžerskim strukturama];
- f) Sezonsko angažovanje pojedinih profesija u sektoru turizma [npr: sezonsko angažovanje (maj, jun, jul, avgust i septembar) turističkih i muzejskih vodiča u putničkim agencijama i muzejima, ili pomoćnih kuvara u hotelskim preduzećima];
- g) Angažovanje zaposlenih na određeno vrijeme (npr: dominantno radno angažovanje zaposlenih u hotelskim preduzećima je na devet mjeseci u toku poslovne godine, zbog izražene sezonske koncentracije turističkog prometa);
- h) Zapošljavanje „preko veze“ u preduzećima, organizacijama i ustanovama u turizmu, u državnoj svojini (kada se pri zapošljavanju regrutovaoći zaposlenika u preduzećima, organizacijama i ustanovama u turizmu umjesto „zakonom vrijednosti“, rukovode „zakonom podobnosti i zakonom privilegovanosti“);
- i) „Robovlasnički odnos“ jednog dijela vlasnika i menadžera preduzeća u turizmu prema zaposlenicima [što je omogućeno razvojem „robovlasničkog kapitalizma“ („neoliberalnog kapitalizma na crnogorski način“) u Crnoj Gori, u kojem zaposlenici imaju minimalna radna prava i koji su često zlostavljani na radnim mjestima];
- j) Diskriminacija žena u sektoru turizma (od kojih jedan dio vlasnika i menadžera preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu, očekuje: da su neudate; da neće osnivati porodicu; i neće rađati djecu); i

k) **Drugi problemi** (npr: „uvoz jeftine radne snage“ koji generiše značajan odliv domicilnih kvalitetnih ljudskih resursa u države Evropske unije i Anglo Amerike).

Iz godine u godinu, odobrava se sve veći broj radnih dozvola strancima (dominantni sezonski radnici su iz država jugoistočne i istočne Evrope, ali i drugih tranzicionih država svijeta) za rad u sektoru turizma Crne Gore. Uvezeni ljudski resursi su za poslodavce „jeftiniji“ u odnosu na domaće ljudske resurse, zbog čega su poželjniji, bez obzira što su značajno nižeg kvaliteta obrazovanja i radnog iskustva u odnosu na domaće ljudske resurse. Kratkoročni interes poslodavaca u domenu ostvarivanja što većeg obima profita, generišu brojne probleme u domenu održavanja standarda kvaliteta usluga i proizvoda u sektoru turizma. Kvalitet usluga permanentno varira i na duži vremenski period opada, što direktno utiče na pad konkurentnosti turističkog proizvoda Crne Gore na globalnom turističkom tržištu. Zbog diskriminacije kojoj su izloženi, kvalitetni domicilni ljudski resursi migriraju u strane države, a deficit kvalitetnih ljudskih resursa postaje jedan od glavnih pragova ograničenja održivog razvoja turističkog proizvoda Crne Gore (A. Vučetić, 2010a, 2012a, 2012c, 2012d, 2012e).

Veći dio ljudskih resursa mlađe i srednjovječne generacije, prihvatio je cjeloživotno učenje kao nužnost opstanka na tržištu radne snage u sektoru turizma Crne Gore. Zato svoje kompetencije kontinuelno unapređuju nakon redovnog obrazovanja, kroz dodatne mogućnosti obrazovanja na radnim pozicijama u preduzećima, organizacijama i ustanova u turizmu, ali i samostalno obrazovanje u sistemu formalnog i neformalnog obrazovanja. Kompetencije predstavljaju skup znanja i vještina pojedinaca, koje se definišu kao sposobnost za obavljanje određenih radnih aktivnosti i mogu se podijeliti na (A. Š. Vučetić, 2020i):

1) **Generičke kompetencije** → koje su osnovne tj. bazične kompetencije zaposlenih u sektoru turizma, koje se mogu podijeliti na:

- **Organizacione generičke kompetencije:** sposobnost planiranja i organizovanja poslovnih aktivnosti; i sposobnost izgradnje poslovne mreže;
- **Bioheviornalne generičke kompetencije:** sposobnost upravljanja samim sobom i vremenom; inovativna i kreativna sposobnost; sposobnost fleksibilnosti i adaptibilnosti u konkretnim okolnostima; sposobnost kritičkog uočavanja i rješavanja problema; liderske sposobnosti; sposobnost za cjeloživotno učenje; sposobnost sticanja multidisciplinarnih znanja; sposobnost za pojedinačan i kolektivni rad; sposobnost visprenog ponašanja u novim okolnostima; sposobnost poštovanja različitosti i prevencije konflikata; i
- **Tehničke generičke kompetencije:** sposobnost pisanja izvještaja; i sposobnost poslovne komunikacije.

2) **Specifične kompetencije** → koje su dodatne tj. specijalističke kompetencije zaposlenih u sektoru turizma, koje se mogu podijeliti na:

- **Organizacione specifične kompetencije:** sposobnost upravljanja specifičnim uslužnim programima i projektima; i sposobnost upravljanja specifičnom tražnjom, uključujući i tražnju u različitim vidovima selektivnog turizma;
- **Biohevioralne specifične kompetencije:** sposobnost prenošenja specifičnih znanja i vještina na ostale zaposlenike; sposobnost kreiranja specifičnih uslužnih programa i projekata; sposobnost strategijskog razmišljanja i djelovanja u specifičnom okruženju; sposobnost implementacije specifičnih sistema kvaliteta; sposobnost samomotivacije i motivacije drugih zaposlenika u specifičnom okruženju; sposobnost savladavanja specifičnog u stranim jezicima struke; sposobnost usvajanja specifičnih etičkih kodeksa struke; sposobnost obavljanja specifičnih radnih procesa u globalnom okruženju; sposobnost čuvanja specifičnih poslovnih tajni; sposobnost zaštite potrošača kroz specifične radne operacije i procese; sposobnost razumijevanja specifičnih potreba tražnje, uključujući i tražnju u različitim vidovima selektivnog turizma; sposobnost obavljanja specifičnih poslovnih operacija na različitim radnim pozicijama; sposobnost predviđanja specifičnih trendova u poslovnom okruženju; i
- **Tehničke specifične kompetencije:** sposobnost upravljanja specifičnim upravljačkim softverima i hardverima; i sposobnost korišćenja specifične poslovne komunikacije u jezicima struke.

Veoma važna karakteristika ljudskih resursa u svim djelatnostima uključujući i turističko-ugostiteljsku djelatnost je produktivnost njihovog rada. Nikolić, D., navodi kao glavne faktore produktivnosti u hotelskoj djelatnosti: zaradu i beneficije; motivacije; obrazovanje i trening; uslove rada; standarde rada; planiranje i organizaciju rada, i moral i kulturu (Spasić & Čerović, 2013). Ako ove faktore primjenimo na ljudske resurse u sektoru turizma Crne Gore, možemo zaključiti da su oni veoma produktivni, imajući u vidu njihove:

- a) **Zarade i beneficije** (Zarade dominantnog dijela zaposlenih u sektoru turizma im ne omogućavaju osamostaljivanje od roditelja i zahtijevaju pronalaženje dodatnih poslova na kojim se angažuju nakon završetka redovnog radnog vremena. Beneficije na poslu obično podrazumijevaju dobijanje slobodnog dana ili fleksibilno radno vrijeme po smjenama, zbog čega zaposlenici imaju osjećaj visokog stepena nesigurnosti.);

- b) Motivacije** (U većini preduzeća u turizmu ne postoji sistem nagrađivanja prema radu, dok su zarade u većini organizacija i ustanova u sektoru turizma po platnim razredima karakterističnim za javni sektor, koji ne prepoznaje novčane motivacije. Nenovčane motivacije zaposlenih se ogledaju u mogućnosti dodatne edukacije o trošku poslodavaca ili u korektnom ophođenju nadređenih menadžera prema zaposlenicima. Mnogi zaposlenici ne osjećaju da je njihov rad cijenjen i prepoznat kod menadžera i poslodavaca. Sledstveno tome, jedan dio poslodavaca i menadžera veoma često: ne promovise uspjeh najboljih zaposlenika; ne pruža najboljim zaposlenicima uslove da budu još više produktivniji i efikasniji u radnim aktivnostima; opterećuje najbolje zaposlenike sa još više radnih aktivnosti, koje su radne aktivnosti drugih zaposlenika; i nema empatiju prema najboljim zaposlenicima. Kao reakcija na demotivaciju, kvalitetni ljudski resursi nedovoljno poštuju takve poslodavce i menadžere i ne ostvaruju realno moguće radne učinke.);
- c) Obrazovanje i trening** [Obrazovna struktura zaposlenih u sektoru turizma je obično veća nego što to propisuju sistematizacije radnih mjesta i većina zaposlenih je prinuđena da se o svom trošku dodatno i kontinuelno obrazuje, kako bi sačuvali postojeća radna mjesta. Treninzi zaposlenih u sektoru turizma su uobičajeni i podrazumijevaju jedan od sledećih oblika treninga: osnovni trening (koji je namijenjen novim zaposlenicima); ukršteni trening (za zaposlenike različitih odjela u preduzećima, organizacijama i ustanovama u turizmu); obavezni trening (npr: iz protivpožarne zaštite, ili zaštite zaposlenih i gosti u slučaju elementarnih nepogoda); napredni trening (za zaposlenike koji se upoznaju sa novim standardima u okviru svojih radnih pozicija); i korektivni trening (za zaposlenike koji nisu dovoljno produktivni.);
- d) Uslove rada** [Većina zaposlenih u privatnom sektoru (preduzeća u turizmu) su angažovani kao povremeni zaposlenici, što umanjuje njihove benefite u odnosu na zaposlenike sa punim radnim vremenom (u domenu: visine zarada, bonusa na zarade, uplata za penzijsko i zdravstveno osiguranje, dobijanja besplatne dodatne obuke, fleksibilnog radnog vremena, plaćenih zdravstvenih pregleda, plaćenih godišnjih odmora, plaćenih bolovanja i porodiljnog odsustva, besplatnih toplih obroka, pomoći u rješavanju stambenog statusa zaposlenih, podjele akcija preduzeća, čuvanja djece zaposlenih i drugim domenima). Zaposlenici u državnom sektoru (organizacije i ustanove u turizmu) u prosjeku imaju bolje uslove rada, tj. veća prava, koja im garantuje granski kolektivni ugovor između sindikata i države.);
- e) Standarde rada** (Većina preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu imaju svoje standarde rada, tj propisane normative za zaposlenike, pri čemu su oni posebno karakteristični za hotelska preduzeća, gdje se radnicima dodjeljuju

manuali za određene radne pozicije. Jedan dio srednjih i velikih preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu ispunjavaju i međunarodne standarde, posebno ISO standarde u turizmu. Problem je što rast nivoa standarda rada nije praćen i adekvatnim rastom nivoa zarada zaposlenih.);

f) **Planiranje i organizaciju rada** (Većina problema u ovom domenu nastaje u: toku sezonskog poslovanja, kada zbog visoke sezonske koncentracije turističkog prometa zaposlenici često moraju improvizovati u domenu organizacije rada; vremenu uvođenja novih tehnologija rada; vremenu uvođenja novih potrošnih materijala; vrijeme ekonomskih recesija; i drugim okolnostima. Ono što je poseban problem, jeste nezainteresovanost jednog dijela menadžera za privlačenje kvalitetnih zaposlenika i upravljanje talentima, jer kvalitetne i talentovane radnike doživljavaju kao svoju direktnu konkurenciju.); i

g) **Moral i kulturu** (Moral, kao i radna, organizaciona i drugi oblici kultura većine zaposlenih u sektoru turizma Crne Gore su na relativno visokom nivou.).

6.3. ANALIZA ADMINISTRATIVNIH RESURSA CRNE GORE

Administrativni resursi u sektoru turizma su dio političko-administrativnog sistema države koji utiče na rast i razvoj turističkog proizvoda Crne Gore. U tom smislu, posebno su važni segmenti državne administracije koji su fokusirani na:

- 1) **Predlaganje mjera i aktivnosti turističke politike u javnom sektoru** → koje može biti na: lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou Crne Gore kao turističke destinacije (A. Š. Vučetić, 2021e). **Predlagači mjera i aktivnosti turističke politike u javnom sektoru na lokalnom nivou** su: **sekretarijati lokalnih uprava** (npr: Sekretarijat za turizam i preduzetništvo lokalne uprave Herceg Novi); **službe lokalnih uprava** (npr: Služba komunalne policije lokalne uprave Mojkovac); **direkcije lokalnih uprava** (npr: Direkcija za imovinu opštine Nikšić); **odbori lokalnih parlamenata** (npr: Odbor za turizam i privredni razvoj Skupštine opštine Herceg Novi); **drugi organi lokalnih uprava** (npr: Kabinet predsjednika opštine Ulcinj, ili Uprava lokalnih javnih prihoda lokalne uprave Plav), **menadžment javnih preduzeća** (npr: Javno preduzeće Vodovod i kanalizacija Kotor d.o.o. lokalne uprave Kotor), **predstavnici javnih ustanova** (npr: Javna ustanova Polimski muzej lokalne uprave Berane) i **predstavnici drugih javnih preduzeća, organizacija i ustanova na lokalnom nivou** (npr: Javno preduzeće Čistoća lokalne uprave Podgorica, Turistička organizacija lokalne uprave Herceg Novi, Javna ustanova Muzej grada Perasta lokalne uprave Kotor). **Predlagači mjera i aktivnosti turističke politike u javnom sektoru na regionalnom nivou** su: **organi uprave regionalnih parlamenata** (npr: Odbor za društvene djelatnosti Parlamenta zajednice opština Crne Gore iz Podgorice), **menadžment regionalnih javnih preduzeća** (npr: Javnog preduzeća Morsko dobro iz Budve) i **predstavnici drugih regionalnih javnih preduzeća, organizacija i ustanova** (npr: Regionalni zavod za zaštitu spomenika iz Kotora). **Predlagači mjera i aktivnosti turističke politike u javnom sektoru na nacionalnom nivou** su: **radna tijela Parlamenta Crne Gore** (npr: Odbor za turizam), **organi uprave Vlade Crne Gore** (npr: Ministarstvo održivog razvoja i turizma, Uprava za zaštitu kulturnih dobara i Uprava za inspek-

cijske poslove) i druga nacionalna javna preduzeća, organizacije i ustanove (npr: Javna ustanova Narodni muzej Crne Gore, Privredna komora Crne Gore i Univerzitet Crne Gore).

2) Kreiranje mjera i aktivnosti turističke politike u javnom sektoru → koje je u nadležnosti: **lokalnih** (npr: Skupština opštine Cetinje), **regionalnih** (npr: regionalna Vlada kantona Sarajevo) i **nacionalnog parlamenta i vlade** (npr: Parlament Crne Gore i Vlada Crne Gore); i **organa državne uprave i profesionalnih organizacija na lokalnom** (npr: Sekretarijat za turizam i preduzetništvo lokalne uprave Tivat i Privredna komora opštine Beograd), **regionalnom** (npr: Ministarstvo turizma, trgovine i zaštite životne sredine Hercegovačko-Neretvanskog kantona i Privredna komora kantona Sarajevo) i **nacionalnom nivou** (npr: Ministarstvo održivog razvoja i turizma Vlade Crne Gore i Privredna komora Crne Gore). Predstavnici javnog sektora koji učestvuju u kreiranju mjera i aktivnosti turističke politike mogu biti na **lokalnom** (npr: Turističke organizacije Plužine), **regionalnom** (npr: Regionalne turističke organizacije za Bjelasicu i Komove) i **nacionalnom nivou** (npr: Nacionalna turistička organizacija Crne Gore).

3) Usvajanje mjera i aktivnosti turističke politike u javnom sektoru → koje je u nadležnosti **parlamentata i vlada** na lokalnim, regionalnim i nacionalnom nivou. U Crnoj Gori postoji relativno duga tradicija u predlaganju, kreiranju i usvajanju mjera i aktivnosti turističke politike na nivou nacionalne i lokalnih turističkih destinacija. Zbog toga, ovaj dio administrativnog sistema predstavlja i konkurentsku prednost Crne Gore kao turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu.

Kreatori turističke politike su odgovorni za kreiranje lokalnih, regionalnih i nacionalne turističke politike u Crnoj Gori, tj. stvaranje stimulativnih ambijenata za zdrav rast i razvoj lokalnih, regionalnih i nacionalnog turističkog proizvoda Crne Gore. To postižu kreiranjem stimulativnih mjera i aktivnosti opšte i specifične turističke politike. Mjere turističke politike mogu biti direktne (npr: Zakon o turizmu) i indirektna (npr: Zakon o zaštiti kulturnih dobara) a dijele se na (A. Š. Vučetić, 2021e):

- **Zakonske** (npr: Zakon o turističkim organizacijama);
- **Administrativne** [podzakonske akte → uredbе (npr: Uredba o zaštiti od buke), odluke (npr: Odluka o organizovanju Javnog preduzeća Morsko dobro Crne Gore), pravilnici (npr: Pravilnik o programu i načinu polaganja stručnog ispita za turističkog vodiča), naredbe (npr: Naredba o lovostaju i skraćenju turističke sezone), uputstva (npr: Uputstvo o izdavanju povremenih ribolovnih

dozvola stranim državljanima za obavljanje sportskog ribolova na moru); i ostale pravne akte → dozvole (npr: Izdavanje radnih dozvola za rad stranaca u sektoru turizma), rješenja (npr: Rješenje da Fakultet za turizam i hotelijerstvo u Kotoru ispunjava uslove za početak rada), poslovnici (npr: Poslovnik Skupštine Crne Gore), smjernice (npr: Smjernice Vlade Narodne Republike Crne Gore u oblasti turizma i ugostiteljstva), rezolucije (npr: Rezolucija o osnovama politike društveno-ekonomskog razvoja Socijalističke Republike Crne Gore u 1974. godini), ugovori (npr: Ugovor o turističkim uslugama), kolektivni ugovori (npr: Kolektivni ugovor između Samostalnog sindikata radnika turizma i ugostiteljstva Republike Crne Gore i Udruženja turizma i ugostiteljstva Privredne komore Republike Crne Gore iz 1996. godine), socijalni ugovori (npr: Socijalni ugovor o razvoju male privrede u Crnoj Gori), programi (npr: Program za prestrukturiranje preduzeća u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti Crne Gore) i instrukcije (npr: Instrukcije za obračunavanje i plaćanje poreza na prihode ugostiteljskih i turističkih preduzeća)];

- **Planske** (planovi turističkog razvoja, strategijski planovi razvoja turizma, urbanistički planovi turističkih područja, petogodišnji planovi turističkog razvoja, planovi posebne namjene, generalni urbanistički planovi, planovi privatizacije, planovi razvoja primarne zdravstvene zaštite, planovi stimulisanja razvoja komplementarnih djelatnosti turističko-ugostiteljskoj djelatnosti, nastavi planovi i programi obrazovnih ustanova za potrebe turizma, i planovi obrazovanja kadrova u turizmu);
- **Kreditno-monetarne i fiskalne** [mjere kreditne (npr: beneficirane kamatne stope i osnivanje investicionih fondova), monetarne (npr: retencione kvote i fond za zaštitu depozita poslovnih banaka) i fiskalne politike (npr: poreske stope u sektoru turizma i carinske stope na uvoz opreme u sektoru turizma)]; i
- **Ostale mjere** (npr: uzanse u turizmu i Priručnik za razvoj wellness turizma u Crnoj Gori).

Aktivnosti turističke politike se mogu podijeliti na (A. Š. Vučetić, 2021e):

- **Promotivne aktivnosti turističke politike** (državnih organa uprave, javnih preduzeća, profesionalnih udruženja u sektoru turizma, nevladinih organizacija u oblasti turizma i drugih institucija, ustanova, preduzeća i organizacija u javnom sektoru); i
- **Ostale aktivnosti turističke politike** (npr: organizovanje javnih rasprava na različite teme u oblasti turizma).

U domenu kreiranja mjera i aktivnosti opšte i specifične turističke politike Crna Gora kao turistička destinacija ima značajno iskustvo od 1945. godine, pri čemu je od tada kreiran veliki broj raznovrsnih i stimulativnih mjera za razvoj turističkih destinacija na svim nivoima, posebno na nacionalnom nivou. Po periodima investiranja najznačajnije mjere i aktivnosti turističke i turizmu-srodnih politika bile su (A. Š. Vučetić, 2021e):

- a) **Period socijalnog investiranja:** osnivanje → Uprave za turizam (1947), Trgovinsko-ugostiteljske komore Narodne Republike Crne Gore (u daljem tekstu NRCG) (1954), Turističkog saveza Crne Gore (1954) i Republičkog komiteta za turizam (1964); usvajanje → Zakona o lovstvu, Zakona o morskome ribarstvu, Zakona o slatkovodnom ribarstvu, Zakona o proglašenju šumskih područja Lovćen, Biogradska gora i Durmitor nacionalnim parkovima i Zakona o turističkim vodičima; Uredba Vlade NRCG o osnivanju Niže ugostiteljsko-turističke škole u Herceg Novom (1948); Odluka o otvaranju poslovnice Jugoslovenskog Aerotransporta iz Beograda u Tivtu (1957); nastavni planovi i programi stručnih ugostiteljskih škola; Naredba o prioritetnom snabdijevanju električnom energijom na teritoriji NRCG; Uputstvo o izdavanju povremenih ribolovnih dozvola stranim državljanima za obavljanje sportskog ribolova na moru; izdavanje ribolovnih dozvola stranim turistima; Rezolucija o unapređenju turizma u NRCG; i osnivanje → Privredne banke NRCG (1964), Narodne banke Crne Gore i Društvenog investicionog fonda NRCG.
- b) **Period intenzivnog investiranja:** osnivanje → Odbora za trgovinu, ugostiteljstvo i turizam Skupštine Socijalističke Republike Crne Gore (u daljem tekstu SRCG) (1969); usvajanje → Zakona o muzejima, Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti i Zakona o administrativnim taksama; urbanistički planovi turističkih područja; odluke o osnivanju opštinskih fondova za unapređenje turizma; Pravilnik o minimalnim tehničkim uslovima u pogledu izgradnje, uređenja i opremanja poslovnih prostorija pojedinih ugostiteljskih objekata; Rješenje o uvrštavanju park-hotela Boka u Herceg Novom u Registar zaštićenih objekata SRCG; obezbjeđenje dodatnih, uvećanih dodatnih i anticipativnih kamata od strane Vlade SFRJ i Vlade SRCG; i osnivanje Odsjeka za turizam Više pomorske škole u Kotoru (1965).
- c) **Period selektivnog investiranja:** osnivanje → Komiteta za turizam (1975) i Privredne komore Crne Gore (1977); usvajanje → Zakona o nacionalnim parkovima i Zakona o zaštiti spomenika kulture; Plan razvoja mreže zdravstvenih organizacija u SRCG za period od 1976. do 1980. godine; Uputstvo o načinu obračunavanja i plaćanja poreza na dohodak organizacija udruženog rada u ugostiteljstvu i turizmu; Poslovnik Izvršnog vijeća Skupštine SRCG; Ugovor o sprovođenju penzijskog i invalidskog osiguranja samostalnih za-

natlija i ugostitelja; Društveni dogovor o izgradnji Regionalnog vodovoda i kanalizacione mreže za područje primorskih opština i opštine Cetinje; Program razvoja naučno-istraživačkog rada za period od 1976. do 1980. godine; plaćanje poreza na dohodak turističkih vodiča; osnivanje složene organizacije udruženog rada Montenegroturist (1974); i osnivanje Samoupravne interesne zajednice za turističku propagandu i informativnu djelatnost SRCG.

- d) **Period sanacionog investiranja:** osnivanje → Odbora za koordinaciju rada u oblasti turizma u okviru radnih tijela Skupštine SRCG (1984); usvajanje → Zakona o Skadarskom jezeru i Zakona o zapošljavanju; planovi posebne namjene; Odluka o visini naknada za vanredne studije iz rada na Odsjeku za turizam Fakulteta za pomorstvo u Kotoru; Pravilnik o kategorizaciji ugostiteljskih objekata za smještaj; Društveni dogovor o kriterijumima za ocjenu društvene i ekonomske opravdanosti investicija; Program mjerenja, stručnog ispitivanja i utvrđivanja zagađenosti vazduha u SRCG; krediti Narodne Banke Jugoslavije, Narodne banke Crne Gore, Međunarodne banke i Međunarodne finansijske korporacije; pomoć republika i pokrajina bivše SFRJ; i pomoć Fonda Federacije za kreditiranje bržeg razvoja privredno nedovoljno razvijenih republika i autonomnih pokrajina.
- e) **Period stagnacije investiranja:** osnivanje → Ministarstva turizma i trgovine (1991), Ministarstva turizma (1992), Javnog preduzeće Morsko dobro (1992) i Turističke organizacije Crne Gore (1995); usvajanje → Zakona o Agenciji Crne Gore za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja, Zakona o igrama na sreću i zabavnim igrama, Zakona o lokalnoj samoupravi, Zakona o nevladinim organizacijama, Zakona o porezu na dobit preduzeća, Zakona o porezu na promet, Zakona o privatizaciji privrede i Zakona o turizmu i ugostiteljstvu; Odluka o osnivanju nacionalne avio-kompanije Montenegro Airlines (1994); Plan prodaje dionica Zavoda za zapošljavanje Crne Gore za 1996. godinu; Uredba o upotrebi njemačke marke u platnom prometu; Odluka o osnivanju Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća; Pravilnik o programu i načinu polaganja stručnog ispita za turističkog vodiča na Fakultetu za turizam i hotelijerstvo u Kotoru; Kolektivni ugovor između Samostalnog sindikata radnika turizma i ugostiteljstva Crne Gore i Udruženja turizma i ugostiteljstva Privredne komore Crne Gore; i paušalno oporezivanje malih ugostiteljskih objekata.
- f) **Period privatizacionog investiranja:** osnivanje → Nacionalne turističke organizacije Crne Gore (2006) i Ministarstva turizma i zaštite životne sredine (2006); usvajanje → Carinskog zakona, Zakona o bankama, Zakona o boravišnoj taksi, Zakona o porezu na dodatnu vrijednost, Zakona o porezu na dobit pravnih lica, Zakona o porezu na dobit fizičkih lica, Zakona o porezu

na nepokretnosti, Zakona o skijalištima, Zakona o stranim ulaganjima, Zakona o visokom obrazovanju i Zakona o zaštiti potrošača; Prostorni plan RCG; usvajanje → Strategije razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine i Strategije razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma; planovi privatizacije javnih preduzeća; Uredba o inspekcijskoj kontroli u oblasti turizma i ugostiteljstva; odluke o upisima studenata na specijalističke studijske programe Turizam i Hotelijerstvo, Fakulteta za turizam i hotelijerstvo u Kotoru; Odluka o jedinstvenom načinu obračuna i iskazivanja efektivnih kamatnih stopa na kredite i depozite; usvajanje → Pravilnika o obliku, sadržaju i načinu vođenja registra turističkih agencija, Pravilnika o vrstama objekata nautičkog turizma i Pravilnika o kategorizaciji turističkih mjesta; Uredba o obaveznom dvojnomo iskazivanju cijena u DM i €; i uvođenje izletničke takse za stari grad Kotor i staro urbano jezgro Cetinja.

g) **Period liberalizacije investiranja:** osnivanje Ministarstva održivog razvoja i turizma (2011); usvajanje → Zakona o auto-putu Bar-Boljare, Zakona o autorskim i srodnim pravima, Zakona o nacionalnom okviru kvalifikacija, Zakona o planinskim stazama, Zakona o raftingu, Zakona o strateškoj procjeni uticaja na životnu sredinu, Zakona o regionalnom vodosnabdijevanju Crnogorskog primorja, Zakona o stranim investicijama, Zakona o turizmu i Zakona o zabrani diskriminacije; planovi privatizacije javnih preduzeća od 2010. do 2019. godine; Državni plan upravljanja otpadom u Crnoj Gori za period od 2015. do 2020. godine; Uredba o podsticanju direktnih investicija za ugostiteljske objekte sa 3*, 4* i 5*; Odluka o organizovanju Javne ustanove Narodni muzej Crne Gore; programi kreditiranja poslovnih aktivnosti u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti; Pravilnik o utvrđivanju proizvoda i usluga koji se oporezuju po sniženoj stopi PDV-a; i odluke o upisima studenata na magistarske studijske programe Turizam i Hotelijerstvo i doktorski studijski program Turizam, Fakulteta za turizam i hotelijerstvo u Kotoru.

4) **Sprovođenje mjera turističke politike** → koje je u nadležnosti Uprave za inspekcijske poslove Crne Gore, koja vrši nadzor nad realizacijom administrativnih propisa u turističkoj destinaciji. Uprava za inspekcijske poslove u svojoj organizacionoj strukturi ima: Odsjek za inspekciju turizma; Odsjek za inspekciju rada; Odsjek za tržišnu inspekciju; Odsjek za inspekciju za igre na sreću; Odsjek za inspekciju za javne nabavke; Odsjek za zdravstveno-sanitarnu inspekciju; Odsjek za ekološku inspekciju; Odsjek za meteorološku inspekciju; Odsjek za inspekciju šumarstva, lovstva i zaštite bilja; Odsjek za inspekciju socijalne i dječije zaštite; Odsjek za inspekciju za vode; Odsjek za inspekciju stanovanja; Odsjek za geološku, rudarsku i inspekciju za ugljovodonike; Odsjek za elektroenergetsku inspekciju; Odsjek za termoenergetsku inspekciju;

Odsjek za inspekciju za prosvjetu; Odsjek za inspekciju za sport; Odsjek za inspekciju za zaštitu kulturnih dobara i kulturne baštine; Odsjek za inspekciju za arhivsku djelatnost; Odsjek za inspekciju za elektronske komunikacije, poštansku djelatnost i usluge informacionog društva; Odsjek za praćenje propisa u oblasti inspeksijskog nadzora; Odsjek za izvještavanje i razvoj elektronskih baza podataka u okviru inspeksijskog nadzora; i Odsjek za ljudske resurse.

5) Registraciju privrednih organizacija u sektoru turizma → koja je u nadležnosti Privrednog suda Crne Gore, sa sjedištem u Podgorici. Na osnovu Zakona o privrednim društvima Crne Gore (SLCG, 2020a) moguće je osnovati: ortačko društvo; komanditno društvo; akcionarsko društvo i društvo sa ograničenom odgovornošću, pri čemu privredne djelatnosti mogu obavljati i preduzetnici (nemaju svojstvo pravnog lica) i dijelovi stranih privrednih društava. Privredno društvo stiče svojstvo pravnog lica danom registracije u Centralnom registru Privrednog suda. Za osnivanje akcionarskog društva u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja bio je potreban minimalni osnivački kapital od 25.000 €, a za društvo sa ograničenom odgovornošću 1 €. Dužina trajanja osnivanja pravnog lica bila je od 5 do 7 dana. Porez na dobit pravnih lica bio je 9%, porez na dodatnu vrijednost je 7% i 21%, dok su porezi na zarade bili 9% i 15%. Uslovi za osnivanje pravnih lica u Crnoj Gori su bili veoma stimulatívni u komparaciji sa konkurentskim turističkim destinacijama u regionu.

6.4. ANALIZA ANTROPOGENIH I PRIRODNIH RESURSA CRNE GORE

Antropogeni i prirodni resursi su atraktivni faktori turističke destinacije. Crna Gora kao turistička destinacija raspolaže sa brojnim antropogenim i prirodnim atraktivnim faktorima, tj. resursima.

Antropogeni resursi su dio društvenih resursa, kod kojih su posjetiocima posebno bitne njihove estetske i ambijentalne karakteristike. Najveći dio materijalnog kulturnog nasleđa Crne Gore stacioniran je u opštinama Kotor i Cetinje. Pri tome, sve antropogene resurse Crne Gore možemo podijeliti na (Kadušić, Smajić, & Mešanović, 2018; A. Š. Vučetić, 2020e; Vujović, Cvijanović, & Štetić, 2012):

- **Etnografske antropogene resurse** → [U Crnoj Gori postoji diversifikovana struktura etnografskih resursa zbog različitih: **etničkih grupa stanovništva** (Crnogorci, Srbi, Bošnjaci, Albanci, Hrvati i druge manje zastupljene etničke grupe), **religija** (Hrišćanstva - Pravoslavlja i Katoličanstva, Islama i drugih manje zastupljenih religija), **običaja** (u domenu narodnih nošnji, folkloru, svetkovina i drugih manje zastupljenih običaja) i **drugih etnografskih resursa** (tradicionalni načini zanatske proizvodnje, prodaja robnih artikala na pijacama, gastronomija, narodne rukotvorine i drugi etnografski resursi)]. Vjekovno dominantna tolerancija između različitih etničkih grupa stanovništva uticala je na razvoj opšteprepoznatljivog gostoprimstva, čestitosti, ljubaznosti i solidarnosti lokalnog stanovništva u Crnoj Gori, što predstavlja njenu značajnu konkurentsku prednost kao turističke destinacije. Turistički su veoma prepoznatljivi: crnogorska narodna nošnja, srpska slava, bošnjačka gastronomija, albansko gostoprimstvo i hrvatsko moreplovstvo. Od sakralnih objekata turistički su posebno prepoznatljivi: manastir Ostrog u opštini Danilovgrad; Cetinjski manastir u opštini Cetinje; hram Hristovog Vaskrsenja u opštini Podgorica; katedrala Sv. Tripuna (Trifuna) i Gospa od Škrpjela u opštini Kotor; i Husein-pašina džamija u opštini Pljevlja. Međunarodno prepoznati svetitelji, čije se mošti čuvaju u Crnoj Gori su: Sv. Vasilije Ostroški, Sv. Petar Cetinjski, Sv. Trifun i Bla-

žena Ozana. U Cetinjskom manastiru i Narodnom muzeju Crne Gore u opštini Cetinje čuvaju se: desna ruku Sv. Jovana Krstitelja; čestica Časnog Krsta; i ikona Filarmosa];

- **Umjetničke antropogene resurse** → (Umjetnički resursi su najkompleksniji i najraznovrsniji antropogeni resursi. Oni obuhvataju resurse muzeja, likovne i muzičke umjetnosti, pozorišne umjetnosti i arhitektonskog kulturnog nasleđa. Na brendiranje Crne Gore kao destinacije kulturnog turizma posebno pozitivno utiču: Narodni muzej u opštini Cetinje; Pomorski muzej u opštini Kotor; freskoslikarstvo u pravoslavnim sakralnim objektima; muzički festivali Sunčane skale iz Herceg Novog i Don Brankovi dani muzike u Kotoru; pozorišne manifestacije - Budva grad teatar, Kotor art i Hercegnovske aprilske svečanosti; i arhitektonsko nasleđe zidina Starog grada Kotora.);
- **Ambijentalne i pejzažne antropogene resurse** → (Ambijentalni i pejzažni resursi koji su prepoznatljivi u međunarodnim okvirima su: Stari grad Kotor, staro urbano jezgro Cetinja, Perast, Stari grad Budva, Stari grad Herceg Novi, Stari grad Bar, Stari Grad Ulcinj i Njeguši.); i
- **Posebno izgrađene antropogene resurse** → [Posebno izgrađeni antropogeni resursi koji su međunarodno prepoznatljivi su zabavni (Akva park u Budvi) i rekreativni (skjališta u opštini Žabljak i šetalište Pet Danica u Herceg Novom)].

Prirodni resursi su dio atraktivnih faktora, kod kojih su posjetiocima posebno bitne njihove rekreativne karakteristike. Možemo ih podijeliti na (Kadušić et al., 2018; A. Vučetić, 2002; A. Š. Vučetić, 2020d, 2020e; Vujović et al., 2012):

- **Klimatske** → [Umjereni klimatski pojas u kome se nalazi Crna Gora odlikuje se velikom promjenljivošću vremena, izraženom u smjeni četiri godišnja doba, što je i glavni razlog sezonske koncentracije turističkog prometa u destinaciji. Crna Gora ima zastupljenost širokog spektra klima od mediteranske i izmjenjeno-mediteranske, preko kontinentalne, do subalpske i alpske klime. Navedene klime imaju brojne modifikacije, tj. unikatne mikroklimatske vrijednosti, koje imaju pozitivno terapeutsko dejstvo na ljudski organizam (npr: mikroklima Ivanovih korita na planini Lovćen). Turistički posebno atraktivne klime su mediteranska klima Crnogorskog primorja i subalpska klima planinskog područja Crne Gore.];
- **Geomorfološke** → [Geomorfološki resursi su brojni i raznovrsni. Obuhvataju marinski (zalivi, zatoni, ostrva, prevlake, plaže, klifovi, aluvijalne ravni i drugi oblici marinskog reljefa), ravničarski (polja, doline, kotline i drugi oblici ravničarskog reljefa) i planinski reljef (površni, brda, kraška polja, škrape, pećine

i drugi oblici planinskog reljefa)]. Turistički posebno atraktivni geomorfološki resursi Crne Gore su: Bokokotorski zaliv; ostrvo Sv. Stefan u opštini Budva; pješčane plaže u opštinama Ulcinj i Budva; planinski masivi Durmitora, Lovćena, Bjelasice i Prokletija; kanjon rijeke Morače; Đalovića klisura i pećina u opštini Bijelo Polje; kanjon Nevidio u opštini Šavnik; Ada Bojana u opštini Ulcinj; morski peloid u Igalu; i morska lužina u opštini Ulcinj.];

- **Hidrografske** → (Hidrografski resursi Crne Gore obuhvataju Jadransko more, 35 prirodnih i 3 vještačka jezera, brojne rijeke, vrela i izvore pitke vode, kao i 8 termomineralnih izvora. Turistički posebno atraktivni hidrografski resursi Crne Gore su: Jadransko more, Skadarsko jezero, Crno jezero, Pivsko jezero, Biogradsko jezero, rijeka Tara i termomineralni izvori u Igalu i Ulcinju. Veoma je značajno bogatstvo izvora pitke vode, jer potencijal izvorske pitke vode iznosi 30 l/s po glavi stanovnika Crne Gore.); i
- **Biogeografske** → (Biogeografski resursi obuhvataju floru i faunu Crne Gore. Florističko bogatstvo destinacije ogleda se u 2.833 biljne vrste, od kojih je 212 endema Balkana. Šumski kompleks obuhvata oko 40% teritorije, što povećava pejzažnu, zdravstvenu i rekreativnu vrijednost Crne Gore kao turističke destinacije. Bogatstvo faune ogleda se u brojnosti i raznovrsnosti sitne divljači, plave ribe i ptica. Turistički posebno atraktivni biogeografski resursi Crne Gore pripadaju nacionalnim parkovima: Skadarsko jezero, Durmitor, Lovćen, Biogradska gora, i Prokletije.).

6.5. ANALIZA OSTALIH RESURSA CRNE GORE

Ostali segmenti ponude su brojni i raznovrsni, pri čemu su najvažniji ostali društveni resursi turističke destinacije. Oni se mogu podijeliti na turističku infrastrukturu i suprastrukturu (Popesku, 2011; Radović, 2010; SLCG, 2014, 2019). U literaturi postoje skromne definicije turističke infrastrukture i suprastrukture, pri čemu se često miješaju njihovi činiooci. Radi se o veoma bitnim činioocima mikro okruženja turističke destinacije i zato ih je potrebno pravilno definisati i analizirati na nivou turističke destinacije. Njihova podjela može biti izvedena na sledeći način:

1) **Turistička infrastruktura**: je najčešće u državnom ili državno-privatnom vlasništvu, zbog značaja koji ima u sferi ekonomskog i društvenog razvoja turističke destinacije. Pretstavlja osnovnu turističku infrastrukturu, na koju se nadograđuje turistička suprastruktura. Nivo njene razvijenosti je veoma bitan faktor u odlučivanju investitora da li investirati u sektor turizma turističke destinacije, tj. bitan je faktor konkurentnosti turističke destinacije. Osnovni činiooci turističke infrastrukture su:

- **Saobraćajna infrastruktura** → koja obuhvata sve vidove saobraćaja. Ukupna dužina puteva u Crnoj Gori je oko 7.000 km, od kojih je 1.850 km magistralnih i regionalnih puteva, dok se ostatak odnosi na lokalne puteve. U toku je izgradnja auto-puta Bar-Boljare. Maksimalna dozvoljena brzina na magistralnim putevima je 80 km/h. Željeznička mreža se sastoji od tri uglavnom elektrifikovana željeznička pravca (225 km), normalnog kolosijeka, čija je ukupna dužina 250 km [pruga Bar-Beograd, Podgorica-Skadar (samo za teretni saobraćaj) i Podgorica-Nikšić]. U okviru željezničke mreže postoji 121 tunel (ukupne dužine 58 km), 120 mostova, 9 galerija i 440 propusta. Operativna brzina u putničkom saobraćaju je od 75 do 100 km/h. Vazdušni saobraćaj se odvija preko dva aerodroma u Podgorici i Tivtu (koji imaju po jednu poletnu stazu dužine 2,5 km i širine 45 metara), kojima gazduje Javno preduzeće Aerodromi Crne Gore, pri čemu je naziv nacionalne avio-kompanije Montenegro Airlines (VCG, 2019). Vodeni saobraćaj je vezan za luke: Bar (koja ima trajektni prevoz do Barija u Italiji, dio luke

za suvi i mokri vez jahti, ali je dominantno vezana za transport roba), Budva (za jahting turizam), Porto Montenegro (za jahting turizam), Kotor (za kruzing i jahting turizam), Risan (za transport roba), Portonovi (za jahting turizam) i Herceg Novi (za brodski i jahting turizam). U saobraćajnu infrastrukturu spadaju: putnički terminali, saobraćajna signalizacija; granični prelazi (prema: Srbiji - Dračenovac, Dobrakovo i Rance; Bosni i Hercegovini - Vračanovići, Šćepan polje, Sitnica i Ilino brdo; Hrvatskoj - Debeli brijeg; i Albaniji - Božaj i Sukobin); tuneli u drumskom saobraćaju (Sozina, Budoš i drugi); mostovi (na Đurđevića Tari, Moračici i drugi); parking prostori; benzinske pumpe; žičare; uspinjače; i drugi dijelovi saobraćajne infrastrukture (npr: servisne stanice, autobaze, rent-a-car preduzeća i taksi udruženja). Konkurentna prednost Crne Gore kao turističke destinacije je u njenoj dostupnosti svim vidovima saobraćaja, a nedostatak je što je u poslednoj godini perioda liberalizacije investiranja još uvijek klasična avio-destinacija.

- **Elektroenergetska infrastruktura** → koja obuhvata tri državna preduzeća: EPCG (Elektroprivredu Crne Gore), CEDIS (Crnogorski elektrodistributivni sistem) i CGES (Crnogorski elektroprenosni sistem). U njihovom većinskom vlasništvu su svi elektroenergetski objekti: mreže, trafostanice, lokalne poslovne jedinice, hidroelektrane Perućica i Piva i termoelektrana Pljevlja. Postoje i novi objekti obnovljive/zelene energije vezani za eolske elektrane (u privatnom vlasništvu) na planini Krnovo, a u razvoju su i fotonaponske elektrane. Crna Gora ima relativno stabilan energetske bilans, ali i nekonkurentne cijene kilovat-sata (kWh), koje su relativno visoke i povećavaju cijene svih usluga i proizvoda u sektoru turizma.
- **Telekomunikaciona infrastruktura** → koja obuhvata operatere: mobilne (Telenor, Crnogorski Telekom i M:tel) i fiksne telefonije (Crnogorski Telekom, M:tel, Telemach i Telenor) i internet usluga [ADSL i VDSL usluga (Crnogorski Telekom); sa optičkim vlaknima FTTH/B (Crnogorski Telekom, M:Tel i Telemach); i satelitski internet (SBS Net Montenegro)]. Operateri kablovske televizije su Telemach (analogni i digitalni KDS i DTH satelitski internet preko Total TV platforme), Crnogorski Telekom (IPTV tehnologija) i M:tel (analogni i digitalni KDS) (EKIP, 2019). Crna Gora ima raznovrsne i kvalitetne telekomunikacione usluge, ali i relativno visoke cijene internet usluga u odnosu na konkurentne turističke destinacije u regionu i mali broj korisnika interneta brzine preko 100 Mb/s.
- **Poštanska infrastruktura** → koja obuhvata: Poštu Crne Gore (koja nudi usluge: kurirske pošte, ekspresne pošte, preporučene pošte i drugih vrsti pošiljki); DHL (Kingscliffe Distribution Montenegro d.o.o. iz Podgorice); City Expre-

ss Montenegro d.o.o. iz Podgorice; Montenegro Control & Logistics d.o.o. iz Danilovgrada; TNT (Tim Kop d.o.o. iz Podgorice; UPS (Express Courier d.o.o. iz Bara); Alo Kurir Expres d.o.o. iz Plava; i NTC Logistic d.o.o. iz Nikšića (VCG, 2018). Poštanske usluge u Crnoj Gori su brze, sigurne i imaju relativno niske cijene u odnosu na poštanske provajedere u regionu.

- **Komunalna infrastruktura** → koja obuhvata preduzeća za: javno vodosnabdijevanje; upravljanje komunalnim otpadnim vodama i čvrstim komunalnim otpadom; uređenje i održavanje javnih površina; upravljanje javnom rasvjetom; održavanje lokalnih puteva; zbrinjavanje napuštenih i izgubljenih kućnih ljubimaca; i druga komunalna preduzeća (SLCG, 2016). Nekonkurentnost komunalne infrastrukture ogleda se u: zastarjelosti vodovodne mreže i velikim gubicima vode u mreži; restrikcijama u vodosnabdijevanju Crnogorskog primorja u toku jula i avgusta; neadekvatnoj primjeni sistema selektivnog odlaganja otpada; malom broju postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda; malom broju reciklažnih centara; neadekvatnim deponijama čvrstog otpada; malom broju javnih toaleta i njihovom neadekvatnom održavanju i drugim komunalnim problemima. S druge strane, cijene usluga komunalnih preduzeća su još uvijek konkurentne u odnosu na turističke destinacije u regionu.
- **Zdravstvena infrastruktura** → koja obuhvata primarnu (usluge: hitne medicinske pomoći, zaštite reproduktivnog zdravlja žena, epidemiološke zaštite, specifične zdravstvene zaštite radnika, stomatološke zaštite i drugih oblika primarne zdravstvene zaštite), sekundarnu (usluge: opšte interne medicine, hirurgije, oftamologije, ortopedije, radiološke dijagnostike, liječenja, medicinske rehabilitacije, zdravstvene njege i druge oblike sekundarne zdravstvene zaštite) i tercijarnu zaštitu (usluge: specijalističke i bolničke zdravstvene djelatnosti). Zdravstvenoj infrastrukturi pripadaju i apoteke, wellness centri, kozmetički saloni i drugi tipovi zdravstvenih objekata. Usluge ustanova zdravstvene infrastrukture su relativno niske u odnosu na turističke destinacije regiona, pouzdane su i kvalitetne. Problem predstavlja odliv najkvalitetnijih zdravstvenih radnika u države Evropske unije, Sjedinjene Američke Države i Kanadu.
- **Bezbjedonosna infrastruktura** → koja obuhvata: vojne potencijale (kopnenu vojsku, ratnu mornaricu i vazduhoplovstvo), policijske potencijale (sektor kriminalističke policije, sektor za borbu protiv organizovanog kriminala i korupcije, sektor granične policije, sektor specijalne policije, i ostali sektori policije), protivpožarne potencijale (vatrogasne službe u lokalnim upravama) i druge bezbjednosne potencijale (kao što je služba spašavanja). Crna Gora ima imidž sigurne turističke destinacije.

- **Sportsko-rekreativna infrastruktura** → koja obuhvata sportsku (sportski tereni, skijališta, biciklističke staze, plivališta i drugi oblici sportske infrastrukture) i rekreativnu infrastrukturu (zabavni parkovi, tematski parkovi, odmarališta, vidikovci, trim staze, rekreativni tereni, bazeni, uređene plaže i drugi oblici rekreativne infrastrukture). Crna Gora ima razvijenu sportsko-rekreativnu infrastrukturu.
- **Ostala turistička infrastruktura** → koja obuhvata turističku signalizaciju (znakovi za usmjeravanje prema: turističkim odredištima, turističkim informativnim centrima, pješačkim zonama, biciklističkim zonama, i drugi oblici turističke signalizacije kao što su riječi dobrodošlice na panoima i bilbordima), inspeksijske službe (turistička inspekcija; ekološka inspekcija; komunalna inspekcija; tržišna inspekcija; radna inspekcija; inspekcija za igre na sreću; finansijska inspekcija; zdravstveno-sanitarna inspekcija; inspekcija za vode; inspekcija šumarstva, lovstava i zaštite bilja; i druge vrste inspekcija) i ostale oblike turističke infrastrukture (kao što su trgovinski objekti, noćni klubovi i lovna i ribolovna društva).

2) **Turistička suprastruktura**: je najčešće u privatnom vlasništvu, jer uslužna preduzeća najbolje funkcionišu u privatnoj svojini. Predstavlja nadogradnju turističke infrastrukture koja je fokusirana na pružanje usluga i prodaju proizvoda posjetiocima turističke destinacije. Od nivoa njene raznovrsnosti i kvaliteta usluga i proizvoda koje nudi posjetiocima dominantno će zavisi konkurentna pozicija turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu. Ona po pozitivnom zakonodavstvu u Crnoj Gori obuhvata (SLCG, 2020b):

- **Turističku suprastrukturu u turističkoj djelatnosti** → (usluge: turističkih agencija, turističkih vodiča, pratioca, animatora i zastupnika; u kulturnom, nautičkom, ruralnom/seoskom, zdravstvenom, vjerskom, kongresnom, sportskom, omladinskom, lovnom i ribolovnom, sportsko-rekreativnom i avanturističkom, ekoturizmu i drugim specifičnim oblicima turizma, na kupalištima, skijaškim terenima, kao i pružanje drugih usluga).
- **Turistička suprastruktura u ugostiteljskoj djelatnosti** → [usluge: smještaja, pripremanja i usluživanja hrane, pića i napitaka u i/ili van ugostiteljskih objekata; koje mogu pružati privredna društva, druga pravna lica i preduzetnici. Ugostiteljski objekti se pri tome dijele na:

1) Primarne ugostiteljske objekte za pružanje usluga smještaja i pripremanja hrane, pića i napitaka:

- Hoteli i slični objekti (turističko naselje, motel, pansion, eco lodge i wild beauty resort;
- Integralni (udruženi) hotel;
- Turistički rizort; i
- Kamp (sa 16 i više smještajnih jedinica).

2) Komplementarne ugostiteljske objekte za pružanje usluga smještaja i pripremanja hrane, pića i napitaka:

- Soba;
- Turistički apartman;
- Turistički apartmanski blok (10 i više turističkih apartmana u okviru istog građevinskog objekta);
- Kuća i stan;
- Kamp (sa najviše 15 smještajnih jedinica);
- Gostionica, hostel, etno selo, odmaralište, planinski dom; i
- Seosko domaćinstvo.

3) Ugostiteljske objekte za pružanje usluga pripremanja i usluživanja hrane, pića i napitaka:

- Restoran (nacionalni, klasični, specijalizovani i drugi);
- Bar, picerija, konoba, objekti brze hrane; i
- Poslastičarnica, pečenjara, pekara.

4) Catering objekti.

VII
ANALIZA MAKRO OKRUŽENJA
TURISTIČKE DESTINACIJE

7.1. ANALIZA TRENDOVA U POLITIČKOM I EKONOMSKOM MAKRO OKRUŽENJU

POLITIČKO MAKRO OKRUŽENJE:

- Rast broja i vrsta ekstremističkih političkih partija → uticaće na rast broja terorističkih napada u turističkim destinacijama.
- Rast broja međunarodnih političkih aktivnosti u domenu bezbjednosti → uticaće na rast broja i vrsta bezbjednosnih provjera za međunarodne posjetioce turističkih destinacija.
- Rast broja i vrsta međunarodnih političkih sukoba i nastavak trke u naoružavanju → uticaće na pad nivoa razvojnih resursa turističkih destinacija.
- Rast broja ratova izazvanih ekstremnim međunarodnim političkim aktivnostima → uticaće na rast broja i nivoa migracija stanovništva iz nerazvijenih i srednje razvijenih, u razvijene turističke destinacije.
- Rast broja međunarodnih političkih pokreta, institucija i organizacija koje podržavaju razvoj turizma → uticaće na rast nivoa međunarodne političke podrške razvoju turističkih destinacija.
- Rast broja međunarodnih političkih integracija → uticaće na rast nivoa valorizovanih resursa za rast i razvoj turističkih destinacija.

EKONOMSKO MAKRO OKRUŽENJE:

- Rast broja međunarodnih ekonomskih recesija i berzantskih kriza → uticaće na pad nivoa rasta potrošnje međunarodnih posjetilaca i rast nivoa ekonomske nestabilnosti turističkih destinacija.
- Rast broja međunarodnih ekonomskih kriza → uticaće na pad stopa rasta broja novoosnovanih preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova, i nivoa zapo-

šljavanja u turističkim destinacijama.

- Rast broja međunarodnih ekonomskih integracija (zona slobodne trgovine, carinskih unija, zajedničkih tržišta i ekonomskih unija) i zajedničkih valuta → uticaće na rast nivoa ekonomskih potencijala za razvoj turističkih destinacija.
- Rast broja država sa neoliberalnim kapitalističkim ekonomskim sistemom → uticaće na rast nivoa ekonomskog jaza između nerazvijenih i tranzicionih turističkih destinacija s jedne strane i razvijenih turističkih destinacija s druge strane.
- Rast broja i vrsta međunarodnog ekonomskog intervencionizma → uticaće na rast nivoa poslovnih aktivnosti u turističkim destinacijama.
- Rast broja međunarodnih ekonomskih ugovora → uticaće na rast nivoa stabilnosti ekonomskih sistema turističkih destinacija.

7.2. ANALIZA TRENDOVA U SOCIO-DEMOGRAFSKOM I KULTURNOM MAKRO OKRUŽENJU

SOCIO-DEMOGRAFSKO MAKRO OKRUŽENJE:

- Rast broja novih međunarodnih identiteta stanovništva → uticaće na rast nivoa diversifikacije ponude turističkih destinacija.
- Rast nivoa ekstremnog socijalnog raslojavanja stanovništva i povećanja broja stanovništva → uticaće na rast nivoa dominacije međunarodnih posjetilaca iz srednjih i nižih društvenih staleža u turističkim destinacijama.
- Rast nivoa socijalnog pritiska i negativnih posledica sve bržeg tempa života → uticaće na rast nivoa intenziteta eskapizma međunarodnih posjetilaca u turističke destinacije ekoturizma, avanturističkog turizma, zdravstvenog turizma i kulturnog turizma, stacioniranih na obalama toplih mora i planinskim područjima.
- Rast broja međunarodnih posjetilaca sa hedonističkim životnim stilom → uticaće na pad broja međunarodnih posjetilaca sa tradicionalnim životnim stilom, tj. rast broja avanturističkih u odnosu na broj komforno orijentisanih međunarodnih posjetilaca turističkih destinacija.
- Rast broja i vrsta socijalnih mreža na globalnom nivou → uticaće na rast broja međunarodnih posjetilaca na koje socijalne mreže dominantno utiču, prilikom izbora turističkih destinacija.

KULTURNO MAKRO OKRUŽENJE:

- Rast nivoa značaja globalne kulture → uticaće na pad nivoa zastupljenosti lokalne kulture u kreiranju usluga i proizvoda u turističkim destinacijama.
- Rast nivoa značaja multikulturalnosti i nivoa obrazovanja međunarodnih posjetilaca o drugim kulturama → uticaće na rast nivoa dominacije segmenta destinacija kulturnog turizma.

- Rast nivoa i vrsta devastacije kulturnog nasleđa u međunarodnim okvirima
→ uticaće na rast nivoa devastacije materijalnog i nematerijalnog kulturnog nasleđa u nacionalnim turističkim destinacijama.

7.3. ANALIZA TRENDOVA U TEHNOLOŠKOM I PRIRODNOM MAKRO OKRUŽENJU

TEHNOLOŠKO MAKRO OKRUŽENJE:

- Rast nivoa značaja međunarodnih organizacija za standardizaciju → uticaće na rast nivoa standardizacije usluga i proizvoda u turističkim destinacijama.
- Rast nivoa značaja ekološki orijentisanih međunarodnih tehnoloških institucija i organizacija → uticaće na rast nivoa primjene zelenih tehnologija u turističkim destinacijama.
- Rast nivoa tehnološkog obrazovanja međunarodnih posjetilaca → uticaće na rast nivoa upotrebe modernih informacionih tehnologija u izboru turističkih destinacija.

PRIRODNO MAKRO OKRUŽENJE:

- Rast nivoa značaja međunarodnih institucija i organizacija u domenu ekologije → uticaće na pad nivoa zagađivanja i rast nivoa zaštite životne sredine, ali i pad nivoa potrošnje energenata i neobnovljivih i djelimično obnovljivih prirodnih resursa u turističkim destinacijama.
- Rast nivoa negativnih efekata klimatskih promjena → uticaće na rast broja zajedničkih aktivnosti turističkih destinacija u oblasti klimatskih promjena.
- Rast nivoa značaja očuvanja životne sredine u industriji putovanja i turizma → uticaće na rast nivoa zelenih investicija krupnog kapitala i multinacionalnih preduzeća u turističkim destinacijama.
- Rast nivoa devastacije svih elemenata životne sredine → uticaće na rast broja ekoloških standarda i ekološke certifikacije, i rast broja zdravih gradova i regija u turističkim destinacijama.

- Rast nivoa devastacije prirodnih resursa u industriji putovanja i turizma → uticaće na rast broja međunarodnih posjetilaca u turističkim destinacijama sa unikatnim prirodnim resursima.

7.4. ANALIZA TRENDOVA U PRAVNOM I OSTALOM MAKRO OKRUŽENJU

PRAVNO MAKRO OKRUŽENJE:

- Rast broja i nivoa uticaja zdravstvenih pravnih akata međunarodnih institucija i organizacija → generisaće rast broja zdravstvenih procedura u turističkim destinacijama.
- Rast broja i nivoa uticaja bezbjednosnih pravnih akata međunarodnih institucija i organizacija → generisaće rast broja bezbjednosnih procedura u toku odlaska, boravka i povratka međunarodnih posjetilaca na relaciji inicijativna-receptivne-inicijativna turistička destinacija.
- Rast nivoa pada bezbjednosti putovanja posjetilaca → uticaće na rast nivoa upotrebe raznih vrsta osiguranja međunarodnih posjetilaca turističkih destinacija.
- Rast broja međunarodnih pravnih akata u domenu poslovnih odnosa → uticaće na rast broja pravnih akata koji regulišu poslovne odnose između preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turističkim destinacijama.
- Rast broja i nivoa značaja međunarodnih pravnih akata koji su usmjereni na zaštitu i unapređenje elemenata životne sredine → uticaće na rast nivoa ozeleljavanja turističkih destinacija.

OSTALA MAKRO OKRUŽENJA:

- Rast broja, vrsta i nivoa značaja međunarodnih zdravstvenih procedura → uticaće na rast broja i vrsta zdravstvenih procedura za posjetioce i zaposlenike u turističkim destinacijama

7.5. ANALIZA KONKURENCIJE TURISTIČKE DESTINACIJE

Konkurenti Crne Gore kao turističke destinacije su sve turističke destinacije u strategijskoj poziciji pša na turističkom tržištu Mediterana. Tu spadaju turističke destinacije koje imaju bolju strategijsku poziciju od Crne Gore (kao što su: Grčka, Maroko, Hrvatska, Portugal, Tunis, Albanija, Izrael, Bosna i Hercegovina i Slovenija), ali i turističke destinacije koje imaju lošiju strategijsku poziciju od Crne Gore (kao što su: Malta, Alžir, Kipar, San Marino i Lebanon). Prema podacima za poslednju godinu perioda liberalizacije investiranja, od navedenih turističkih destinacija treba izdvojiti sledeće (WTTC, 2020b, 2020c, 2020e, 2020g):

- 1) **Grčka** → Doprinos putovanja i turizma bruto domaćem proizvodu je 20,8% (39,1 milijardu € / 43,6 milijardi US \$), što je rast od 12,1%. Sektor putovanja i turizma Grčke ostvario je sledeće rezultate: 846,2 hiljade radnih mjesta (21,7% u ukupnoj zaposlenosti); 21,3 milijarde € prihoda od međunarodnih posjetilaca (23,8 milijardi US \$); i učešće u ukupnom izvozu roba i usluga od 30,1%. U segmentu međunarodnih turista, dominirali su turisti iz: Njemačke sa 14% učešća; Ujedinjenog Kraljevstva sa 11%; Bugarske sa 10%; Italije sa 5%; i Sjeverne Makedonije sa 5% učešća.
- 2) **Hrvatska** → Doprinos putovanja i turizma bruto domaćem proizvodu je 25,0% (16,7 milijardi € / 15,0 milijardi US \$), što je rast od 4,1%. Sektor putovanja i turizma Hrvatske ostvario je sledeće rezultate: 383,4 hiljade radnih mjesta (25,1% u ukupnoj zaposlenosti); 13,5 milijardi € prihoda od međunarodnih posjetilaca (12,1 milijardu US \$); i učešće u ukupnom izvozu roba i usluga od 38,6%. U segmentu međunarodnih turista, dominirali su turisti iz: Njemačke sa 17% učešća; Slovenije sa 9%; Austrije sa 9%; Italije sa 7%; i Poljske sa 6% učešća.
- 3) **Albanija** → Doprinos putovanja i turizma bruto domaćem proizvodu je 21,2% (3,7 milijardi € / 3,3 milijarde US \$), što je rast od 8,5%. Sektor putovanja i turizma Albanije ostvario je sledeće rezultate: 254,3 hiljade radnih mjesta (22,2% u ukupnoj zaposlenosti); 2,8 milijardi € prihoda od međunarodnih po-

sjetilaca (2,5 milijardi US \$); i učešće u ukupnom izvozu roba i usluga od 48,2%. U segmentu međunarodnih turista, dominirali su turisti iz: Sjeverne Makedonije sa 12% učešća; Grčke sa 9%; Italije sa 8%; Crne Gore sa 6%; i Ujedinjenog Kraljevstva sa 3% učešća.

- 4) **Slovenija** → Doprinos putovanja i turizma bruto domaćem proizvodu je 9,9% (4,9 milijardi € / 5,5 milijardi US \$), što je pad od -2,3%. Sektor putovanja i turizma Slovenije ostvario je sledeće rezultate: 92,5 hiljada radnih mjesta (10,3% u ukupnoj zaposlenosti); 2,9 milijardi € prihoda od međunarodnih posjetilaca (3,2 milijarde US \$); i učešće u ukupnom izvozu roba i usluga od 6,2%. U segmentu međunarodnih turista, dominirali su turisti iz: Italije sa 15% učešća; Njemačke sa 11%; Austrije sa 9%; Hrvatske sa 5%; i Holandije sa 4% učešća.

VIII
STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE
TURISTIČKOM DESTINACIJOM

8.1. VIZIJA, MISIJA, CILJEVI I SMJERNICE TURISTIČKE DESTINACIJE

Vizija → predstavlja projekciju željene turističke destinacije u budućnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šibar, & Pološki-Vokić, 2008). Vizija turističke destinacije treba da [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2020i)]:

- Bude orijentisana na budućnost turističke destinacije – tj. da definiše značaj i tržišnu poziciju turističke destinacije u budućnosti;
- Bude realno ostvariva – tj. da se vizija bazira na realnim činjenicama, kako bi bila ostvariva u budućnosti;
- Identifikuje suštinu kompetentnosti turističke destinacije – tj. da bude fokusirana na kompetentnost turističke destinacije;
- Uvažava prioritete svih učesnika u formiranju proizvoda turističke destinacije – tj. da bude poželjna za kreatore turističke politike, preduzetnike, preduzeća, organizacije i ustanove u sektoru turizma destinacije i sve ostale učesnike u kreiranju destinacijskog proizvoda;
- Stimuliše konzistentnu akciju svih koji učestvuju u kreiranju proizvoda turističke destinacije – tj. da stimuliše postojanu akciju svih aktera u kreiranju proizvoda turističke destinacije;
- Bude specifična – tj. da bude posebna i naročito privlačna za sve učesnike u procesima kreiranja proizvoda turističke destinacije, u zavisnosti od: njene strategijske pozicije na globalnom turističkom tržištu; resursa sa kojima raspolaze; i razvojnim aspiracijama koje ima u budućnosti;
- Bude trajna a ipak fleksibilna – tj. da ima osobinu da je definisana na duži vremenski period, u kome se može inovirati na način da se njena suština ne mijenja bitno; i
- Jasno odražava privredni i društveni smisao postojanja turističke destinacije – tj. da jasno definiše privredni i društveni smisao postojanja turističke destinacije.

Viziju Crne Gore kao turističke destinacije možemo definisati na sledeći način: „**Turizam značajno doprinosi privrednom rastu Crne Gore kao zelene turističke destinacije i blagostanju njenih građana, baziran na održivoj valorizaciji prirodnih i društvenih resursa, i aktivnostima koje će doprinosti privlačenju stranih investicija u sektoru turizma, stvarajući na taj način stimulativan ambijent za budući zdrav rast i razvoj svih privrednih i vanprivrednih organizacija u turističkoj destinaciji**“ (autor).

Misija → predstavlja razlog postojanja turističke destinacije (Sikavica et al., 2008). Vizija turističke destinacije treba da odgovori na pitanja [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2020i)]:

- **Kakav imidž treba kreirati?** – da li imidž avanturističke ili imidže nekih drugih specifičnih turističkih destinacija;
- **Na koje segmente turističke tražnje će se orijentisati u svom razvoju?** – da li na srednje- i visoko-platežnu tražnju, zdravstvenu tražnju ili neku drugu tražnju u turizmu;
- **Koji će vidovi selektivnog turizma imati prioritet u razvoju turističke destinacije?** – da li ekoturizam, kulturni turizam ili neki drugi poseban vid selektivnog turizma;
- **Koji je generalni koncept razvoja turističke destinacije?** – da li je to održivi razvoj turizma ili neki drugi generalni koncept razvoja turističke destinacije;
- **Šta je konkurentska prednost turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu?** – da li je to nadprosječan kvalitet usluga i proizvoda, niske cijene ili neki drugi segment konkurentske prednosti;
- **Šta je čini različitom u odnosu na konkurenciju?** – da li su to visoki etički ili ekološki kodeksi zaposlenih ili neki drugi segmenti diferenciranja proizvoda turističke destinacije; i
- **Koji se stepen harmonizovanosti interesa cjelokupne društvene zajednice postiže?** – da li je visok stepen harmonizovanosti interesa zaposlenih hotelskih preduzeća sa interesima zaposlenih u ostatku društvene zajednice.

Misiju Crne Gore kao turističke destinacije možemo definisati na sledeći način: „**Crna Gora je prepoznatljiva kao turistička destinacija ekoturizma, avanturističkog, kulturnog i zdravstvenog turizma, upotpunjena ponudom nautičkog,**

religioznog, poslovnog, gastronomskog, sportskog, edukacionog i agroturizma, orijentisana na srednje- i visoko-platežnu tražnju u turizmu, raznovrsne i visokokvalitetne prirodne resurse, i koncept održivog razvoja turizma, a sve u funkciji bržeg ukupnog ekonomskog i društvenog razvoja turističke destinacije“ (autor).

Strategijski ciljevi razvoja → proizilaze iz vizije i misije turističke destinacije (Sikavica et al., 2008). Usmjereni su na postizanje sledećih ekonomskih i društvenih ciljeva turističke destinacije [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2020i)]:

Privlačenje stranih investicija – posebno stranih direktnih investicija, kroz vlasničke transformacije preduzeća i organizacija u sektoru turizma destinacije;

Rast nivoa prihoda od međunarodnih posjetilaca – posebno posjetilaca iz Zapadne Evrope, Istočne Evrope i država bivših članica SFRJ, rastom nivoa konkurentnosti turističke destinacije;

Rast broja zaposlenih – posebno u domenu direktnog zapošljavanja u sektoru putovanja i turizma, i segmentima stalnih i povremenih zaposlenih u turističkoj destinaciji;

Postizanje određene stope rasta turističkog prometa – posebno u domenu organizovanih i individualnih turističkih putovanja;

Razvoj lokalne zajednice – posebno u domenu doprinosa formiranju nacionalnog dohodka po glavi stanovnika turističke destinacije;

Pozitivne promjene u domenu demografije stanovništva – posebno u domenu sprečavanja odliva kvalitetnog lokalnog i privlačenja kvalitetnog nelokalnog stanovništva;

Socijalno blagostanje stanovništva – posebno u domenu jednakih mogućnosti za zapošljavanje stanovništva turističke destinacije;

Unapređenje životnih uslova stanovništva – posebno u domenu donacija usmjerenih na unapređenje opštih životnih uslova stanovništva u turističkoj destinaciji; i

Uvažavanje potreba i zaštita prava posjetilaca – posebno u domenu prihvatanja i realizacije etičkih kodeksa u sektoru turizma destinacije.

Smjernice → predstavljaju kvantificirane ciljeve, npr: rast nivoa stranih direktnih investicija za 50%, za planiranu poslovnu godinu ili planirani period poslovanja.

8.2. STRATEGIJSKA ANALIZA INTERNOG I EKSTERNOG OKRUŽENJA TURISTIČKE DESTINACIJE

Strategijska analiza se dijeli na internu i eksternu. Ona kreatorima turističke politike obezbeđuje informacije za realizaciju planiranih misija, vizija, strategijskih ciljeva i smjernica, tj. obezbeđuje izbor optimalnih strategija rasta i razvoja turističkih destinacija. Strategijska analiza eksternog okruženja obuhvata analizu trendova na globalnom turističkom tržištu (što je već detaljno obrazloženo u VII poglavlju publikacije) i analizu konkurencije. Strategijska analiza konkurencije obuhvata (Bakić, 2010):

Strukturnu analizu konkurencije – analiza konkurencije na osnovu njihovog strategijskog pozicioniranja i drugih kriterijuma;

Analizu strateških grupa – analiza strategijskih alijansi i drugih strategijskih grupa turističkih destinacija sa sličnim karakteristikama; i

Analizu konkurenata – analiza direktnih konkurenata tj. turističkih destinacija koje su najznačajniji direktni konkurenti na određenim dijelovima globalnog turističkog tržišta.

Za određivanje strategijskih pozicija turističkih destinacija možemo koristiti BCG matricu (Boston Consulting Group) (Evans, 2015), koja određuje strategijsku poziciju turističke destinacije na osnovu dva kriterijuma: relativnog tržišnog učešća turističke destinacije i stope rasta turističkog tržišta na kome nastupa.

Relativno tržišno učešće se izračunava u odnosu na vodećeg konkurenta (lidera), na sledeći način [modifikovano prema (Mašić, 2010)]:

$$\text{Relativno tržišno učešće} = \frac{\text{Prihod}}{\text{Prihod lidera}} \times 100$$

Prihod je prihod turističke destinacije za koju želimo ustanoviti njeno relativno tržišno učešće. Pri tome, prihod se može prikazati u naturalnom (broj posjetilaca, broj turista, ili broj ekskurzista) i finansijskom obliku (ostvareni prihodi u konvertibilnoj

valuti, obično u € ili US \$). Relativno tržišno učešće Crne Gore kao turističke destinacije u pretposlednjoj godini perioda liberalizacije investiranja, na globalnom turističkom tržištu (broj međunarodnih turista) u odnosu na Francusku (kao tržišnog lidera), bilo je 0,023. To znači da Crna Gora kao turistička destinacija ima 2,3% globalnog turističkog tržišnog učešća Francuske.

Stopa rasta tržišta (SRT) izračunava se na sledeći način [modifikovano prema (Mašić, 2010)]:

$$\text{SRTT u periodu (t)} = \frac{\text{Ukupno t. tržište u periodu (t)} - \text{Ukupno t. tržište u periodu (t-1)}}{\text{Ukupno turističko tržište u period (t-1)}} \times 100$$

SRTT je stopa rasta turističkog tržišta. Crnoj Gori je od primarne važnosti stopa rasta turističkog tržišta Mediterana. U odnosu na kriterijum broja stranih turista i period od 2017. do 2018. godine, dobijamo rezultat 0,073 (bez podataka za Libiju i Siriju, jer nisu bili dostupni). Turističko tržište Mediterana je rastuće međunarodno turističko tržište, jer je njegova stopa rasta 7,3% u 2018. u odnosu na 2017. godinu.

Po BCG matrici turističke destinacije se mogu svrstati u četiri kategorije [autor modifikovao prema (David & David, 2015)]:

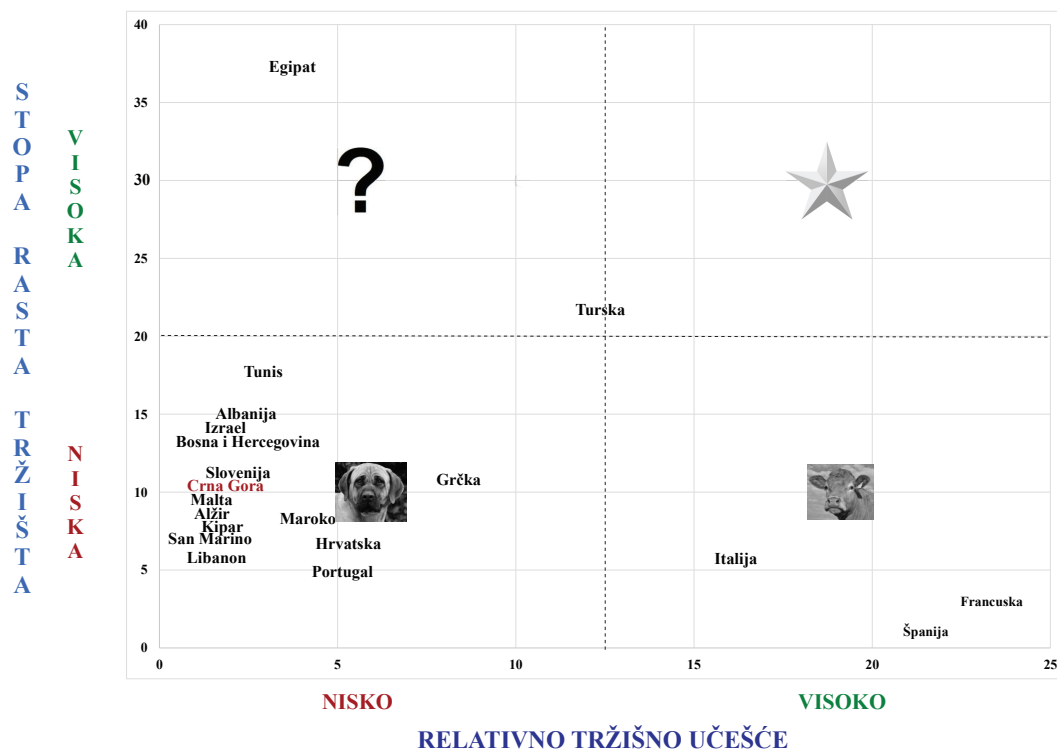
Zvijezde – (koje karakterišu visoka stopa rasta turističkog tržišta i visoka stopa relativnog tržišnog učešća, pri čemu se radi o destinacijama tržišnim liderima, koje su vodeće u investicijama i inovacijama);

Upitnici – (koje karakterišu visoka stopa rasta turističkog tržišta i niska stopa relativnog tržišnog učešća, pri čemu se radi o problematičnim destinacijama, čiji je opstanak na turističkom tržištu neizvestan, prije svega zbog činjenice da su joj potrebne značajne investicije da bi zadržale nisko tržišno učešće);

Krave muzare – (koje karakterišu niska stopa rasta turističkog tržišta i visoko relativno tržišno učešće, pri čemu se radi o zrelim turističkim destinacijama, koje imaju jake konkurentske pozicije i pad nivoa investicija zbog sporog rasta turističkog tržišta); i

Psi – (koje karakterišu niska stopa rasta turističkog tržišta i nisko relativno tržišno učešće, pri čemu se radi o stagnirajućim turističkim destinacijama, koje ostvaruju male investicije i mali profit, i da ne bi bile eliminisane sa turističkog tržišta moraju investirati u opsluživanje turističkih tržišnih niša i inoviranje podproizvoda turističke destinacije).

Grafik 49: BCG matrica



Izvor: Autor

Na grafiku 49 Crna Gora je prikazana kao turistička destinacija sa niskom stopom rasta turističkog tržišta i niskim tržišnim učešćem. To znači da stalno mora inovirati proizvod turističke destinacije, pri čemu prioritet mora biti na efektivnijem i efikasnijem opsluživanju turističkih tržišnih niša. Na grafiku su prikazane turističke destinacije koje su njeni direktni konkurenti na turističkom tržištu Mediterana.

Za kvalitetnu strategijsku analizu internih i eksternih resursa turističke destinacije može se koristiti SWOT analiza (Sikavica et al., 2008; Thompson et al., 2016; A. Vučetić, 2011). Ona ima za cilj indentifikovanje snaga i slabosti, odnosno šansi i prijetnji turističke destinacije, i na primjeru Crne Gore ima sledeći oblik i sadržaj:

SNAGE	SLABOSTI
Raznolikost i kvalitet prirodnih resursa	Neadekvatna primjena koncepta održivog razvoja turizma
Raznovrsnost i kvalitet antropogenih resursa	Nizak nivo održivosti materijalnog i nematerijalnog kulturnog nasleđa
Zastupljenost različitih vrsta preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu	Nedovoljno prisustvo poznatih međunarodnih brendova u turizmu
Brojni, raznovrsni i kvalitetni ljudski resursi	Nizak nivo praktičnih znanja i vještina studenata turizma i hotelijerstva
Dostupnost destinacije svim vidovima saobraćaja	Visok nivo ekonomske distance Crne Gore kao turističke destinacije
Visok nivo gostoljubivosti lokalnog stanovništva	Pojava apatije kod lokalnog stanovništva prema posjetiocima
Visok nivo bezbjednosti posjetilaca	Rast nivoa prenosivih i socijalnih bolesti
Visok nivo privatnog vlasništva u sektoru turizma	Nizak nivo javno-privatnih preduzeća i organizacija u sektoru turizma Crne Gore
Ponuda posebnih vidova selektivnog turizma	Odsustvo strategijskog pristupa razvoju specifične turističke ponude
Visok nivo realizacije standardizovanih paket aranžmana u destinaciji	Nizak nivo realizacije nestandardizovanih paket aranžmana
Relativno niske cijene usluga i proizvoda u vanpansionskoj ponudi	Visoke cijene transportnih i osnovnih pansionskih usluga
Visoko učešće turističke tražnje iz Istočne Evrope i država bivših članica SFRJ	Nisko učešće turističke tražnje iz Zapadne Evrope i Azije
Tradicija u osnivanju raznih vrsta kreatora turističke politike	Često eksperimentisanje sa osnivanjem raznih vrsta kreatora turističke politike
Turizam predstavlja jednu od prioritarnih djelatnosti u razvojnim planovima države	Nedovoljno stimulatívni oblici podrške razvoju ponude posebnih vidova selektivnog turizma

MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE

Procesi integrisanja turističkog proizvoda Crne Gore sa turističkim proizvodom Evropske unije

Sporo pristupanje i nedovoljno korišćenje sredstava fondova Evropske unije

Uključivanje kreatora turističke politike u međunarodne aktivnosti prilagođavanja turističkog proizvoda Crne Gore klimatskim promjenama

Nizak nivo prilagođenosti turističkog proizvoda Crne Gore klimatskim promjenama

ŠANSE

PRIJETNJE

Mogućnosti razvoja zelene turističke destinacije

Nekontrolisano zagađivanje elemenata životne sredine

Planski razvoj integrisanog proizvoda kulturnog turizma

Neujednačenost regionalnog razvoja turističke ponude Crne Gore

Rast nivoa stepena internacionalizacije i standardizacije poslovanja preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu

Tehničko-tehnološko zaostajanje destinacije i zaostajanje preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu, u odnosu na razvijene turističke destinacije

Specijalizacija ljudskih resursa i njihovih kompetencija

Odliv kvalitetnih ljudskih resursa

Modernizacija saobraćajne infrastrukture, posebno u drumskom saobraćaju

Isključivanje destinacije iz glavnih saobraćajnih ruta Evropske unije

Poštovanje i razvoj socijalnih nosećih kapaciteta u destinaciji

Razvoj antagonizma lokalnog stanovništva prema posjetiocima

Integrisanje nacionalnog sa sistemom bezbjednosti Evropske unije

Rast nivoa međunarodnog terorizma i migracije stanovništva sa područja nekadašnje Islamske Republike kroz Crnu Goru

Razvoj alternativnih, tj. zelenih vidova turističke ponude

Nekontrolisana i brza eksploatacija resursa za opsluživanje tržišnih niša

Ustupanje na korišćenje prirodnih i društvenih turističkih resursa globalizovanim preduzećima i organizacijama u turizmu

Usporavanje nivoa rasta konkurentnosti Crne Gore kao turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu

Povezivanje sa modernim posrednicima na globalnom turističkom tržištu

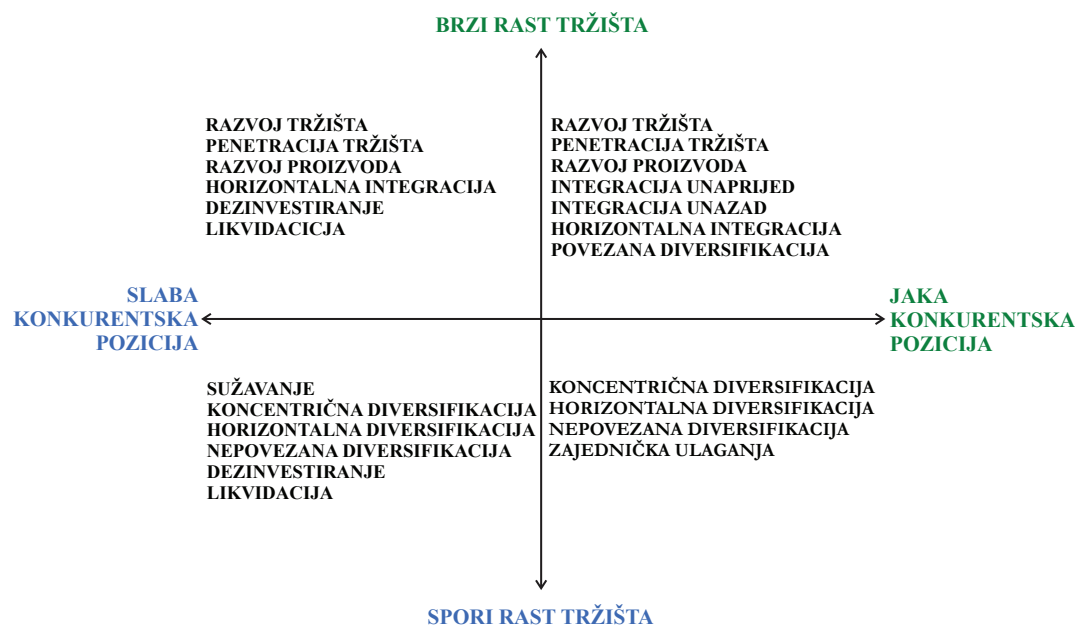
Nizak nivo efektivnosti i efikasnosti promotivnih i distributivnih kanala destinacije

Razvoj usluga i proizvoda sa relativno niskim cijenama kao što su zdravstvene usluge u medicinskom i banjском turizmu	Rast nivoa supstitucionalne elastičnosti Crne Gore kao turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu
Privlačenje turističke tražnje Evropske unije i Kine	Generisanje visokog stepena zavisnosti od tradicionalnih izvora turističke tražnje i rast nivoa sezonalnosti turističkog prometa
Stabilnost postojanja Ministarstva turizma u različitim formama	Ukidanje Ministarstva održivog razvoja i turizma iz organizacije državne uprave
Kreiranje stimulativnih opštih i specifičnih mjera turističke politike	Pad nivoa zainteresovanosti političkih struktura za razvoj sektora turizma
Rast nivoa harmonizovanosti nacionalnih sa instrumentima turističke politike Evropske unije	Razvoj oportunitizma i pad podrške zaposlenih u sektoru turizma Crne Gore pristupnim pregovorima sa Evropskom unijom
Intenziviranje aktivnosti saradnje sa glavnim međunarodnim organizacijama u domenu dostizanja strategijskih razvojnih ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih Nacija	Pad nivoa zainteresovanosti međunarodnih investitora i turističke tražnje za turističkim proizvodom Crne Gore

8.3. STRATEGIJE RASTA I RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE

Strategijski izbor podrazumijeva izbor strategija rasta i razvoja turističke destinacije. U tom procesu, izbor optimalnih strategija olakšava model klastera strategija (David, 2011; Milisavljević, 1997).

Grafik 50: Model klastera strategija



Izvor: (Milisavljević, 1997)

Navedene osnovne strategije u grafiku 50 imaju sledeće osobine (A. Š. Vučetić, 2020i):

Razvoj tržišta → je strategija usmjerena na razvoj pojedinih segmenata globalnog turističkog tržišta. Može biti usmjerena na razvoj postojećeg segmenta ili novog segmenta globalnog turističkog tržišta koji ima brzi rast. Strategija je ofanzivna ukoliko turistička destinacija ima jaku konkurentsku poziciju, a defanzivna ako ima slabu konkurentsku poziciju.

Penetracija tržišta → je strategija usmjerena na rast nivoa tržišnog učešća turističke destinacije. Ako je dio globalnog turističkog tržišta na kome turistička destinacija nastupa u fazi brzog rasta, može imati karakter ofanzivne (kada turistička destinacija ima jaku konkurentsku poziciju) i defanzivne strategije (kada turistička destinacija ima slabu konkurentsku poziciju).

Razvoj proizvoda → je strategija usmjerena na razvoj proizvoda turističke destinacije. Ako je dio globalnog turističkog tržišta u fazi brzog rasta može imati karakter ofanzivne (kada turistička destinacija ima jaku konkurentsku poziciju) i defanzivne strategije (kada turistička destinacija ima slabu konkurentsku poziciju). Razvoj proizvoda turističke destinacije podrazumijeva razvoj novih usluga i proizvoda, ili inovacije postojećih usluga i proizvoda.

Integracija unaprijed → je strategija usmjerena na razvoj tržišta posjetilaca i realizuje se u uslovima kada turistička destinacija ima jaku konkurentsku poziciju na dijelu globalnog turističkog tržišta i kada taj segment tržišta ima brzi rast. Primjenom ove strategije, turistička destinacija umanjuje zavisnost prema najvećim kupcima njenih usluga i proizvoda (kao što su integracije hotelskih preduzeća sa turoperatorima ili distributivnim sistemima).

Integracija unazad → je strategija usmjerena na razvoj tržišta preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije, i realizuje se u uslovima kada turistička destinacija ima jaku konkurentsku poziciju na dijelu globalnog turističkog tržišta, koje je u fazi brzog rasta. Primjenom ove strategije, turistička destinacija umanjuje svoju zavisnost prema najvećim dobavljačima usluga i proizvoda (kao što su integracije hotelskih preduzeća sa avio-kompanijama).

Horizontalna integracija → je strategija spajanja turističkih destinacija koje su direktni konkurenti na globalnom turističkom tržištu, pri čemu se spajaju turističke destinacije sa sličnim karakteristikama (u okviru jedne države ili više država). Veoma je efikasna strategija, jer omogućava brzi rast nivoa ukupne poslovne aktivnosti u turističkoj destinaciji. Ofanzivna je ukoliko se spajaju turističke destinacije sa jakom konkurentskom pozicijom, na dijelu globalnog turističkog tržišta koje ima brzi rast, a defanzivna je ukoliko se spajaju turističke destinacije sa slabom konkurentskom pozicijom, na dijelu globalnog turističkog tržišta koje ima brzi rast.

Povezana diversifikacija → je strategija povezivanja turističke destinacije sa turističkim destinacijama sa kojima može zajednički kreirati i plasirati usluge i proizvode na turističkom tržištu. Sa diversifikacijom usluga i proizvoda povećavaju se prihodi i profit, i smanjuje zavisnost od dobavljača usluga. To je ofanzivna strategija koju sprovodi turistička destinacija sa jakom konkurentskom pozicijom i brzim ra-

stom dijela globalnog turističkog tržišta. Ona smanjuje rizik poslovanja i generiše sinergetske efekte (3+3=7).

Nepovezana diversifikacija → je strategija koju primjenjuju turističke destinacije sa jakom i slabom konkurentskom pozicijom i sporim rastom dijela globalnog turističkog tržišta. Turistička destinacija se povezuje sa turističkim destinacijama sa kojima nema zajedničke aktivnosti u procesima kreiranja usluga i proizvoda, usluživanju posjetilaca, tehnologiji, promociji i distribuciji proizvoda turističke destinacije.

Koncentrična diversifikacija → je strategija koju primjenjuju turističke destinacije sa jakom i slabom konkurentskom pozicijom i sporim rastom dijela globalnog turističkog tržišta. Turistička destinacija se povezuje sa turističkim destinacijama sa kojima ima povezan nastup na dijelu globalnog turističkog tržišta ili povezanu tehnologiju.

Horizontalna diversifikacija → je strategija koju primjenjuju turističke destinacije sa jakom i slabom konkurentskom pozicijom i sporim rastom dijela globalnog turističkog tržišta. Turistička destinacija se povezuje sa turističkim destinacijama koje nastupaju na istim dijelovima globalnog turističkog tržišta ili koriste istu tehnologiju.

Zajednička ulaganja → je strategija koju koristi turistička destinacija sa jakom konkurentskom pozicijom i sporim rastom dijela globalnog turističkog tržišta. Mogu se povezivati sa različitim vrstama turističkih destinacija u globalnim okvirima (ostvarivanje zajedničke sinergije dvije ili više turističkih destinacija u vidu strategijske alijanse ili konzorcijuma, radi boljeg tržišnog pozicioniranja).

Sužavanje → je strategija pada nivoa poslovnih aktivnosti turističke destinacije. Ona se ostvaruje kroz sužavanje proizvoda turističke destinacija i rast obima kreiranja manjeg broja usluga i proizvoda, radi povećanja efikasnosti i rentabilnosti poslovanja u sektoru turizma destinacije. Ovo je defanzivna strategija koja se može primjenjivati u kraćem vremenskom roku (primjenjuje se kada turistička destinacija ima slabu konkurentsku poziciju na dijelu globalnog turističkog tržišta koje ima spori rast).

Dezinvestiranje → je strategija koja je usmjerena na napuštanje pojedinačnih usluga i proizvoda u okviru proizvoda turističke destinacije (koji generišu gubitke), ali i turističke destinacije u cjelini. Ovo je defanzivna strategija turističke destinacije (primjenjuje se u uslovima slabe konkurentske pozicije turističke destinacije i sporog i brzog rasta dijela globalnog turističkog tržišta).

Likvidacija → je strategija koja je fokusirana na sprečavanje nastajanja većih poslovnih gubitaka, likvidacijom pojedinačnih usluga i proizvoda u okviru proizvoda turističke destinacije, ali i turističkih destinacija, ukoliko kontinuelno generišu gubitke. Ovo je defanzivna strategija turističke destinacije (primjenjuje se u uslovima slabe

konkurentne pozicije turističke destinacije i sporog i brzog rasta dijela globalnog turističkog tržišta).

Generičke strategije koje se mogu primjeniti na nivou turističke destinacije imaju sledeće osobine (A. Š. Vučetić, 2020i):

Vodstvo u troškovima → je strategija kojom turistička destinacija nastoji ostvariti konkurentsku prednost na globalnom turističkom tržištu, kreiranjem usluga i proizvoda po nižim troškovima od konkurencije. Strategija je usmjerena na proizvod turističke destinacije. Turistička destinacija je u mogućnosti ponuditi posjetiocima iste usluge i proizvode po nižim cijenama, što utiče na rast nivoa njeje konkurentnosti i profitabilnosti. Proizvod turističke destinacije je nisko diferenciran. Strategija se ne može primjenjivati neograničeno, jer turistička destinacija ne može imati vremenski neograničene niske cijene usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije.

Diferenciranje → je strategija kojom turistička destinacija nastoji ostvariti konkurentsku prednost na globalnom turističkom tržištu, kreiranjem usluga i proizvoda koji su za posjetioce jedinstveni po nekim svojim karakteristikama. Strategija je usmjerena na proizvod turističke destinacije. Posjetioci turističke destinacije su zadovoljniji njenim uslugama i proizvodima nego uslugama i proizvodima konkurencije, pa se mogu povećati cijene usluga i proizvoda, i na taj način ostvarivati nadprosječna profitabilnost. Turistička destinacija nudi posjetiocima originalne usluge i proizvode, koje su visoko diferencirane u odnosu na konkurenciju. Strategija se ne može primjenjivati vremenski neograničeno, jer su rijetke usluge i proizvodi u turističkoj destinaciji koji se ne mogu imitirati.

Fokusiranje na troškove i diferenciranje → je strategija kojom turistička destinacija nastoji ostvariti konkurentsku prednost na globalnom turističkom tržištu, kreiranjem usluga i proizvoda za turističke tržišne niše. Strategija je usmjerena na manje segmente globalnog turističkog tržišta. U opsluživanju turističkih tržišnih niša koriste se strategija vodstva u troškovima ili fokusiranja, pri čemu se u rijetkim okolnostima mogu i kombinovati. Posjetioci turističke destinacije su zadovoljniji njenim uslugama i proizvodima, u odnosu na iste ili slične usluge i proizvode konkurencije. To postiže niskim cijenama ili originalnim diferenciranjem usluga i proizvoda. Može se primjenjivati na duži vremenski period, u odnosu na prethodne dvije strategije, ali ne i neograničeno.

8.4. ORGANIZACIJA I IMPLEMENTACIJA STRATEGIJA TURISTIČKE DESTINACIJE

Organizaciona struktura turističke destinacije treba obezbjediti uspješno implementiranje svih elemenata strategijskog planiranja, posebno odabranih strategija. Ona je dinamična kategorija, koja se mijenja pod uticajem brojnih faktora, posebno elemenata strategijskog planiranja. Zbog toga je potrebno obezbjediti optimalnu usklađenost organizacione strukture sa izabranim strategijama. Za organizaciju turističke destinacije zaduženi su kreatori turističke politike u destinaciji.

Osnovni modeli organizacije destinacije su (Čerović, 2009):

- 1) **Funkcionalni tip organizacije** (Podrazumijeva podjelu sektora turističke destinacije, radi njihovog lakšeg upravljanja. Može se podijeliti prema elementima marketing miksa na odjele za upravljanje razvojem: turističkog proizvoda, cijena turističkih usluga i proizvoda, promocijskih kanala i distributivnih kanala. Glavne prednosti ovog tipa organizacije destinacije je što su: jasni hijerarhijski odnosi između podsektora i kreatora turističke politike u njima; usko specijalizovani kreatori turističke politike, zbog čega se povećava efektivnost i efikasnost njihovih aktivnosti; i odličan izbor organizacione strukture za male turističke destinacije. Glavni nedostatak ovog tipa organizacione strukture turističke destinacije je otežano brzo donošenje upravljačkih odluka.);
- 2) **Divizioni i multidivizioni tip organizacije** (Podrazumijeva organizaciju turističke destinacije prema divizijama. Pri tome, divizije se mogu odnositi na različite vrste podproizvoda turističke destinacije, ili različite vrste turističkih tržišta. Glavne prednosti ovog tipa organizacije destinacije su: veća efektivnost i efikasnost u upravljanju velikim i složenim turističkim destinacijama; veća efektivnost i efikasnost u nastupima na različitim vrstama turističkih tržišta; i visok stepen autonomnosti u upravljanju. Glavni nedostaci ovog tipa organizacione strukture su: postojanje više hijerarhijskih nivoa što usporava brzinu donošenja odluka; dupliranje pojedinih funkcija kreatora turističke politike, što povećava administrativne troškove upravljačkih aktivnosti; i otežana koordinacija upravljačkih aktivnosti između pojedinih divizija.); i

3) **Matrični tip organizacije** (Podrazumijeva organizaciju turističke destinacije u kome svaki pojedinačni kreator turističke politike odgovara za svoj rad nadređenom kreatoru turističke politike po odjelima ili divizijama. Predstavlja kombinaciju prethodna dva organizaciona modela upravljanja turističkom destinacijom. Omogućava izbjegavanje glavnih nedostataka prethodnih modela upravljanja turističkom destinacijom.).

Kreatori turističke politike u primjeni strategija mogu izabrati jedan od četiri moguća tipa promjena (Milisavljević, 1997; A. Š. Vučetić, 2020i):

- a) **Podešavanje** [promjene turističke destinacije inkrementalnog karaktera (korak po korak), koje se realizuju na osnovu anticipiranja budućih događaja u razvoju turističke destinacije];
- b) **Adaptacija** [promjene turističke destinacije inkrementalnog karaktera (korak po korak), koje se realizuju na osnovu reakcije na događaje u implementaciji strategija turističke destinacije];
- c) **Reorijentacija** [promjene turističke destinacije strategijskog karaktera (reagovanje na izazove u okruženju), koje se realizuju na osnovu anticipiranja budućih događaja u implementaciji strategija turističke destinacije]; i
- d) **Ponovno kreiranje** [promjene turističke destinacije strategijskog karaktera (reagovanje na izazove u okruženju), koje se realizuju na osnovu reakcije na događaje u implementaciji strategija turističke destinacije].

8.5. KONTROLA PROCESA STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

Kontrola strategijskog upravljačkog procesa je usmjerena na kontrolu efikasnosti strategijskih procesa planiranja, organizovanja i implementacije planiranih aktivnosti. Proces kontrole treba obuhvatiti četiri etape [modifikovano prema (Čerović, 2009)]:

- 1) **Definisanje standarda i metoda mjerenja rezultata** → koji su ostvareni u upravljanju rastom i razvojem turističke destinacije, pri čemu ustanovljeni standardi i metode mjerenja rezultata trebaju biti usaglašeni sa međunarodnim standardima;
- 2) **Mjerenje ostvarenih rezultata** → u upravljanju rastom i razvojem turističke destinacije, pri čemu rezultati mogu biti ekonomski, ekološki, kulturni, socijalni i drugi rezultati;
- 3) **Upoređivanje planiranih i ostvarenih rezultata** → u procesu upravljanja rastom i razvojem turističke destinacije, pri čemu je potrebno utvrditi razlike i faktore njihovog generisanja; i
- 4) **Preduzimanje korektivnih aktivnosti** → u procesu upravljanja rastom i razvojem turističke destinacije, što se odnosi i na kontrolu strategijskog procesa.

Osnovni pristupi strategijskoj kontroli mogu biti (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009; Milisavljević, 1997; A. Š. Vučetić, 2020i):

- a) **Tradicionalni** (Klasični pristup, koji strategijsku kontrolu posmatra kao kontrolu u upravljanju turističkom destinacijom, kao zatvorenom linijskom sistemu. Prvo se definišu mjerljivi standardi konzistenti ciljevima, zatim se mjere ostvarene performanse i upoređuju sa standardima, nakon čega se procjenjuju dobijene informacije, i na kraju preduzimaju korektivne aktivnosti. Model kontrole inkrementalno izbjegava rizike tržišnog nastupa turističke destinacije.);
- b) **Kritički** (Pristup sa pogledom u budućnost, koji podrazumijeva suočavanje kreatora turističke politike sa ograničenošću racionalnog usvajanja strategij-

skih odluka. Fokus je na strategijskom praćenju cjelokupnog procesa, koji može ugroziti uspješnost strategijskih aktivnosti u upravljanju turističkom destinacijom. Model kontrole provjerava pretpostavke na kojima se zasnivaju strategijske odluke kreatora turističke politike u upravljanju turističkom destinacijom.); i

- c) **Ujednačeni fokusirani pristup** (Pristup koji akcentira bitne aspekte turističke destinacije, neophodne za efektivnu strategijsku kontrolu. Radi se o povezivanju strategijske kontrole sa kritičnim faktorima uspjeha turističke destinacije, zbog čega je model fokusiran na kritične faktore uspjeha turističke destinacije.).

ZAKLJUČAK

Menadžment turističke destinacije podrazumijeva upotrebu različitih metoda i tehnika upravljanja turističkom destinacijom. Nivo specifičnosti upravljačkog procesa u direktnoj je vezi sa: vrstom turističke destinacije; životnim ciklusom turističke destinacije; trendovima na globalnom turističkom tržištu; i brojnim drugim faktorima.

Radi se o veoma kompleksnom upravljačkom procesu, koji je fokusiran na strategijskom planiranju, tj. proizvodu turističke destinacije, cijeni proizvoda turističke destinacije, promociji i distribuciji turističke destinacije, ali i imidžu turističke destinacije. Po pravilu, ovim procesima upravljaju kreatori turističke politike na različitim nivoima turističke destinacije. Od njihove uspješnosti u kreiranju stimulativnih zakonskih, podzakonskih, planskih, kreditno-monetarnih i fiskalnih mjera zavisice i budući rast i razvoj turističke destinacije, tj. njeno strategijsko pozicioniranje i konkurentnost na globalnom turističkom tržištu.

Upravljanje razvojem turističke destinacije treba biti u okvirima održivog razvoja turizma, tj. treba uvažavati koncept održivog razvoja turizma. S tim u vezi, treba doprinosti ekološkoj, ekonomskoj kulturnoj, socijalnoj i održivosti zaštite posjetilaca u turističkoj destinaciji. U uslovima rasta sve oštrije i bespoštednije konkurentske borbe turističkih destinacija na globalnom turističkom tržištu, posebno je važno da se rastom i razvojem turističke destinacije upravlja na strategijskoj osnovi. To podrazumijeva definisanje realno ostvarive vizije, misije, ciljeva i smjernica razvoja turističke destinacije, ali i realno analiziranje dugoročnih tendencija u eksternom okruženju, i objektivno analiziranje internih snaga, slabosti, šansi i prijetnji turističke destinacije. Izbor optimalnog miksa strategija i načina organizovanja destinacije je od ključnog značaja za ostvarivanje postavljenih strategijskih ciljeva, dok kontrola strategijskog procesa doprinosi pravovremenom usklađivanju strategijskih promjena turističke destinacije u skladu sa promjenama na globalnom turističkom tržištu.

SUMMARY

The publication represents a basic textbook for taking the course Tourism Destination Management in the academic study program Tourism of the Faculty of Tourism and Hospitality in Kotor. The content is focused on shedding light on the managing concept of tourism destination, through detailed analysis of: tourism destination; tourism destination competitiveness; sustainable development of tourism destination; marketing mix of tourism destination; meso environment of tourism destination; micro environment of tourism destination, macro environment of tourism destination; and strategic managing of tourism destination. The textbook is a very useful source of information to students, tourism policy makers at all levels; managers of enterprises, organizations, and institutes in tourism; employees of non-governmental organizations in the field of tourism; enterprises that generate income in the tourism sector; but also, all others who are interested in the concept of strategic and sustainable growth and development of tourism destination.

LITERATURA

ACG. (2019). *Izveštaj o poslovanju za 2018. godinu*. Podgorica: Aerodromi Crne Gore

Anastasiadou, C. (2008). Tourism Interest Groups in the EU Policy Arena: Characteristics, Relationships and Challenges. *Current Issues in Tourism*, 11(1), 24-62. doi:10.2167/cit326.0

Armenski, T., Dwyer, L., & Pavluković, V. (2017). Destination Competitiveness: Public and Private Sector Tourism Management in Serbia. *Journal of Travel Research*, 57(3), 384-398. doi:10.1177/0047287517692445

Artal-Tur, A., & Kozak, M. (2016). *Destination Competitiveness, the Environment and Sustainability: Challenges and Cases*. Wallingford: CAB International.

Bakić, O. (2010). *Marketing u turizmu* (9 ed.). Beograd: Univerzitet Singidunum.

Butler, R. (2006). *The Tourism Area Life Cycle: Applications and Modifications* (Vol. 1). Clevedon: Channel View Publications.

Čačić, K. (2013). *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.

Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Coelho, J., & Bulter, R. (2012). The tourism area life cycle: A quantitative approach of the tourism area life cycle. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 3(1), 9-31.

Costa, C., Panyik, E., & Buhalis, D. (2014). *European Tourism Planning and Organization Systems: The EU Member States* (Vol. 61). Clevedon: Channel View Publications.

Crouch, G. I. (2007). *Modelling Destination Competitiveness: A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*. Boca Raton: CRC Press.

Crouch, G. I. (2010). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45. doi:10.1177/0047287510362776

Cvelbar, L. K., Dwyer, L., Koman, M., & Mihalic, T. (2016). Drivers of Destination Competitiveness in Tourism: A Global Investigation. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1041-1050. doi:10.1177/0047287515617299

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13 ed.). New York: Pearson Education, Inc.

David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Harlow: Pearson Education Limited.

Dulčić, A. (2005). *Turističke agencije: Poslovnje i menadžment*. Split: Ekokon.

Dutta, S., & Mia, I. (2011). *The Global Information Technology Report 2010–2011: Transformation 2.0* (10 ed.). Geneva: World Economic Forum.

Dwyer, L., Forsyth, P., & Dwyer, W. (2010). *Tourism Economics and Policy*. Clevedon: Channel View Publications.

EC. (2021, March 11). European Tourism Legislation. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/business-portal/understanding-legislation/european-tourism-legislation_en

EKIP. (2019). *Izveštaj o radu za 2018. godinu*. Podgorica: Agencija za elektronske komunikacije i poštansku djelatnost

Estol, J., Camilleri, M. A., & Font, X. (2018). European Union tourism policy: an institutional theory critical discourse analysis. *Tourism Review*, 73(3), 421-431. doi:10.1108/tr-11-2017-0167

Estol, J., & Font, X. (2016). European Tourism Policy: Its Evolution and Structure. *Tourism Management*, 52, 230-241. doi:10.1016/j.tourman.2015.06.007

ETC. (2020). *European Tourism: Trends & Prospects - Quarterly Report Q4*. Brussels: European Travel Commission.

EUROSTAT. (2020a). *The EU in the World*. Bietlot: EUROSTAT.

EUROSTAT. (2020b). *Key Figures on Europe: Statistics Illustrated*. Bietlot: EUROSTAT.

Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events* (2 ed.). New York: Routledge.

Halkier, H. (2010). EU and Tourism Development: Bark or Bite? *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(2), 92-106. doi:10.1080/15022250903561952

Hall, C. M., Muller, D. K., & Saarinen, J. (2009). *Nordic Tourism: Issues and Cases*. Clevedon: Channel View Publications.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management: Concept & Cases: Competitiveness and Globalization* (8 ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.

Hong, W.-C. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector: A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. London: Physical-Verlag Heidelberg.

Hong, W.-C. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105-132. doi:10.1080/13683500802596359

JPNPCG. (2015a). Nacionalni park Biogradska gora: Plan upravljanja 2016-2020. Retrieved from Podgorica:03/01/2020.

JPNPCG. (2015b). Nacionalni park Durmitor: Plan upravljanja 2016-2020. Retrieved from Podgorica: 03/01/2020.

JPNPCG. (2015c). Nacionalni park Lovćen: Plan upravljanja 2016-2020. Retrieved from Podgorica: 03/01/2020.

JPNPCG. (2015d). Nacionalni park Prokletije: Plan upravljanja 2016-2020. Retrieved from Podgorica: 03/01/2020.

JPNPCG. (2015e). Nacionalni park Skadarsko jezero: Plan upravljanja 2016-2020. Retrieved from Podgorica: 03/01/2020.

JPNPCG. (2020). *Izveštaj o realizaciji godišnjeg programa upravljanja za 2019. godinu*. Podgorica: Javno preduzeće Nacionalni parkovi Crne Gore

Kadušić, A., Smajić, S., & Mešanović, D. (2018). *Turistička geografija: Fizičko-geografske i društvenogeografske osnove turizma*. Tuzla: Univerzitet u Tuzli.

Kantarci, K., Uysal, M., & Magnini, V. (2015). *Tourism in Central Asia: Cultural Potential and Challenges*. Toronto: Apple Academic Press.

Kelly, P., & Ashwin, A. (2013). *The Business Environment*. Andover: Cengage Learning EMEA.

Knezevic Cvelbar, L., Dwyer, L., Koman, M., & Mihalic, T. (2015). Drivers of Destination Competitiveness in Tourism: A Global Investigation. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1041-1050. doi:10.1177/0047287515617299

Lynch, R. (2012). *Strategic Management* (7 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

MA. (2019). *Izveštaj menadžmenta za 2018. godnu Montenegro Airlines AD Podgorica*. Podgorica: Montenegro Airlines

Magaš, D. (1997). *Turistička destinacija*. Opatija: Sveučilište u Rijeci - Hotelijerski fakultet Opatija.

Magaš, D. (2003). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci - Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.

Maksin, M. (2012). *Turizam i prostor*. Beograd: Univerzitet Singidunum - Departman za turistički i hotelijerski menadžment.

Mašić, B. (2010). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Milislavljević, M. (1997). *Osnovi strategijskog menadžmenta*. Beograd: Poslovna škola Megatrend.

MKSMRCG. (2007). *Muzeji Crne Gore*. Podgorica: Ministarstvo kulture, sporta i medija Republike Crne Gore

Mohd Hanafiah, M. H., & Zulkifly, M. I. (2019). *The Evolution of Tourism Destination Competitiveness (TDC) Models*. Selangor: Universiti Teknologi MARA.

MONSTAT. (2011a). *Klasifikacija djelatnosti 2010*. Podgorica: Zavod za statistiku Crne Gore.

MONSTAT. (2011b). *Statistical Yearbook*. Podgorica: Statistical Office of Montenegro

MONSTAT. (2018). *Statistical Yearbook*. Podgorica: Statistical Office of Montenegro.

MONSTAT. (2019). *Statistical Yearbook*. Podgorica: Statistical Office of Montenegro.

MONSTAT. (2020a). *Smještajni kapaciteti 2019. godina*. Retrieved from Podgorica:

MONSTAT. (2020b). *Statistical Yearbook*. Podgorica: Statistical Office of Montenegro.

Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2011). *Destination Brands: Managing Place Reputation* (3 ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Popesku, J. (2009). *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Popesku, J. (2011). *Menadžment turističke destinacije*: Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

Popesku, J. (2016). *Menadžment turističke destinacije*: Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.

Radović, M. (2010). *Turistička geografija Crne Gore*. Bar-Kotor: Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar - Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Kotor.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2009). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CAB International.

Rodríguez, I., Williams, A. M., & Hall, C. M. (2014). Tourism innovation policy: Implementation and outcomes. *Annals of Tourism Research*, 49, 76-93. doi:10.1016/j.annals.2014.08.004

Sikavica, P., Bahtijarević-Šibar, F., & Pološki-Vokić, N. (2008). *Temeljni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.

SLCG. (2011a). *Zakon o lukama*. Podgorica: Vlada CG

SLCG. (2011b). *Zakon o muzejskoj djelatnosti*. Podgorica: Vlada CG

SLCG. (2012). *Zakon o vazдушnom saobraćaju*. Podgorica: Vlada CG

SLCG. (2013). *Zakon o zaštiti prirode*. Podgorica: Vlada CG

SLCG. (2014). *Pravilnik o bližoj kategorizaciji turističkih mjesta*. Podgorica: Vlada CG

SLCG. (2015). *Zakon o borvišnoj taksi*. Podgorica: Vlada CG

SLCG. (2016a). *Zakon o komunalnim djelatnostima*. Podgorica: Vlada CG

SLCG. (2016b). *Zakon o nacionalnim parkovima*. Podgorica: Vlada CG

SLCG. (2019). *Zakon o turističkim organizacijama*. Podgorica: Vlada CG

SLCG. (2020a). *Zakon o privrednim društvima*. Podgorica: Vlada CG

SLCG. (2020b). *Zakon o turizmu i ugostiteljstvu*. Podgorica: Vlada CG

Spasić, V. (2013). *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*. Beograd: Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.

Spasić, V., & Čerović, S. (2013). *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Špiljak, V., & Ivir, V. (Eds.). (2008) *Hrvatsko-engleski poslovni rječnik*. Zagreb Masmedia.

Stojanović, V. (2006). *Održivi razvoj turizma i životne sredine*. Novi Sad: Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2016). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage - Concepts and Cases* (20 ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Unković, M. (2010). *Međunarodna ekonomija* (5 ed.). Beograd: Univerzitet Singidunum.

Uysal, M., Perdue, R. R., & Sirgy, M. J. (2012). *Handbook of Tourism and Quality-of-Life Research: Enhancing the Lives of Tourists and Residents of Host Communities*. New York: Springer Science+Business Media, LLC.

VCG. (2018). *Strategija razvoja poštanske djelatnosti u Cnroj Gori za period 2019-2023*. Podgorica: Ministarstvo ekonomije Crne Gore

VCG. (2019). *Strategija razvoja saobraćaja Crne Gore 2019-2035*. Podgorica: Vlada Crne Gore

Vucetic, A. (2007). Cruising Tourism - Development Chance of Kotor. *Selective Tourism*(2), 5-23.

Vucetic, A. (2009a). Impact of Tourism Policy on Development of Selective Tourism. *Selective Tourism*(3), 4-17.

Vucetic, A. (2009b). Influence of Travel Agencies on Selective Tourism Development in Montenegro. *Selective Tourism*(4), 7-20.

Vucetic, A. (2012a). The Main Characteristics of Travel Agencies in Montenegro. *Montenegrin Journal of Economics*, 8(4), 95-101.

Vucetic, A. (2012b). Tourism Policy and Institutional Economy in the Function of Growth and Development of the Destination Product of Montenegro. *Montenegrin Journal of Economics*, 8(3), 79-84.

Vučetić, A. (1999a). Menadžment održivog razvoja turizma. *Marketing - časopis za marketing teoriju i praksu*, 30(4), 161-163.

Vučetić, A. (1999b). Primjena marketinga u zdravstvenom turizmu Crne Gore. *Marketing - časopis za marketing teoriju i praksu*, 30(2-3), 103-104.

Vučetić, A. (2001). Uloga marketinga u tranziciji ponude zdravstvenog turizma Crne Gore. *Tranzicija - časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*(9-10), 149-152.

Vučetić, A. (2002). *Strategijski menadžment u razvoju zdravstvenog turizma Crne Gore*. (Doktor ekonomskih nauka). Univerzitet Crne Gore, Podgorica.

Vučetić, A. (2004). Razvoj zdravstvenog turizma u Crnoj Gori u drugoj polovini XX vijeka. In D. J. Martinović, B. Uskoković, S. Popović, S. Leković, S. Radunović, & L. Milunović (Eds.), *Turizam Crne Gore u drugoj polovini XX vijeka* (pp. 199-216). Cetinje: Prestonica Cetinje - Ekonomski fakultet u Podgorici - Fakultet za turizam i hotelijerstvo - Kotor.

Vučetić, A. (2007). Necessity of Innovating Management Concept of Health Tourism Product Development in Montenegro. *Selective Tourism*(1), 6-21.

Vučetić, A. (2010a). *Održivi razvoj turizma - Skripta*. Kotor: Fakultet za turizam i hotelijerstvo - Kotor.

Vučetić, A. (2010b). Strategic Approach to Development of Selective Tourism Destination. *Selective Tourism*(5), 5-16.

Vučetić, A. (2011). New Concept of Cultural Tourism Management in Montenegro. *Selective Tourism*(6), 5-23.

Vučetić, A. (2012a). Analysis of Seasonal Employment in Travel Agencies in Montenegro. *TOURISM - An International Interdisciplinary Journal*, 60(2), 213-222.

Vučetić, A. (2012b). Correlation among Different Types of Selective Tourism and Selective Tourism Offer and Business Results of Travel Agencies. *Selective Tourism*(7), 1-10.

Vučetić, A. (2012c). *Human Resources and Tourism Sector in Montenegro - Dilemmas and Perspectives*. Paper presented at the Razvoj kompetentnih ljudskih resursa za potrebe turizma u zemljama regiona Jugo-istočne Evrope, Jahorina.

Vučetić, A. (2012d). Human Resources as a Competitive Advantage of Travel Agencies in Montenegro. *Turizam*, 16(2), 78-87. doi:10.5937/turizam1202078v

Vučetić, A. (2012e). Managerial Perception of Employees in Travel Agencies in Montenegro. *Tourism and Hospitality Management*, 18(1), 127-140.

Vučetić, A. (2015). *Tourism Market of the Russian Federation and Travel Agencies in Montenegro*. Paper presented at the Tourism Like a Ties of Cooperation between Russia and Montenegro in Terms of Overcoming the Global Economic Crisis, Podgorica.

Vučetić, A., & Delić, M. (2004). Razvoj uslužne ponude u banjskom turizmu Crne Gore u drugoj polovini XX vijeka. In D. J. Martinović, B. Uskoković, S. Popović, S. Leković, S. Radunović, & L. Milunović (Eds.), *Turizam Crne Gore u drugoj polovini XX vijeka* (pp. 223-230). Cetinje: Prestonica Cetinje - Ekonomski fakultet u Podgorici - Fakultet za turizam i hotelijerstvo - Kotor.

Vučetić, A., & Lagiewski, R. (2016). Montenegro. In J. Jafari & H. Xiao (Eds.), *Encyclopedia of Tourism* (pp. 625-626). Cham: Springer

Vučetić, A. Š. (2017). Influence of Job Stability on Employees' Perception about Importance of Concrete Measures and Activities of Tourism Policy in the Destination of Cultural Tourism. *Turizam*, 21(2), 81-89. doi:10.5937/Turizam1702081V

Vučetić, A. Š. (2018a). Differences in perception of the importance of generic competencies among destination regions. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 1240-1257. doi:10.1080/1331677x.2018.1482224

Vučetić, A. Š. (2018b). Importance of Environmental Indicators of Sustainable Development in the Transitional Selective Tourism Destination. *International Journal of Tourism Research*, 20(3), 317-325. doi:10.1002/jtr.2183

Vučetić, A. Š. (2018c). Influence of Specialized Hotels on Employees' Perception of Abuse in the Selective Tourism Destination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 740-756. doi:10.1108/IJCHM-08-2016-0434

Vučetić, A. Š. (2018d). *Turistička politika i razvoj - Tourism Policy and Development*. Kotor: Turistička organizacija Kotor.

Vučetić, A. Š. (2018e). *Turistička politika u Crnoj Gori 1945-2015 - Tourism Policy in Montenegro 1945-2015*. Kotor: Turistička organizacija Kotor.

Vučetić, A. Š. (2020a). Analysing Religious Tourism's Influence on Tourism Policy Makers. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 8(8), 1-11.

Vučetić, A. Š. (2020b). *General Tourism Policy: Theory - Practices - Cases*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020c). *Specific Tourism Policy: Theory - Practices - Cases*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020d). *Sustainable Tourism Development: Održivi Razvoj Turizma*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020e). *Tourism Destination Management: Menadžment Turističke Destinacije*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020f). *Tourism Policy and Development: Turistička Politika i Razvoj*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020g). *Tourism Policy in Montenegro 1945-2019: Turistička Politika u Crnoj Gori 1945-2019*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020h). *Tourism Policy: Advanced Approach*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020i). *Travel Agency Business: Poslovanje Putničke Agencije*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2021a). *General Tourism Policy*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2021b). *Specific Tourism Policy*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2021c). *Tourism Destination Management*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2021d). *Tourism Policy*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2021e). *Tourism Policy and Development*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š., Ateljević, J., Pivac, T., & Kovačević-Pejaković, S. (2017). Does Regional Affiliation Influence Employees' Perception of Tourism Policy in Cultural Tourism? *Turizam*, 21(4), 185-194. doi:10.5937/turizam21-16718

Vujović, S., Cvijanović, D., & Štetić, S. (2012). *Destinacijski koncept razvoja turizma*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd.

Vukonić, B., & Čavlek, N. (2001). *Rječnik turizma*. Zagreb: Masmedia.

WTTC. (2020a). *2020 Annual Research: Key Highlights*. 03/01/2020

WTTC. (2020b). *Albania 2020*. Retrieved from London: 03/01/2020

WTTC. (2020c). *Croatia 2020*. Retrieved from London: 03/01/2020

WTTC. (2020d). *Global Economic Impact & Trends 2020*. 03/01/2020

WTTC. (2020e). *Greece 2020*. Retrieved from London: 03/01/2020

WTTC. (2020f). *Montenegro 2019*. Retrieved from London: 03/01/2020

WTTC. (2020g). *Slovenia 2020*. Retrieved from London: 03/01/2020

GRAFICI

Grafik 1: Elementi ponude turističke destinacije	11
Grafik 2: Vrste nivoa turističkih destinacija po kriterijumu administrativne veličine	13
Grafik 3: Elementi unikatnosti turističke destinacije kao geografske prostorne cjeline	14
Grafik 4: Struktura ponuđača usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji	15
Grafik 5: Vrste posjetilaca u odnosu na glavne specifične motivatore putovanja	16
Grafik 6: Usluge i proizvodi u turističkoj destinaciji u odnosu na osnovne elemente prirodne sredine	17
Grafik 7: Usluge i proizvodi u turističkoj destinaciji u odnosu na osnovne elemente društvene sredine	18
Grafik 8: Odnos turističke i ostalih turizmu-srodnih politika	19
Grafik 9: Turistička destinacija	20
Grafik 10: Prostorne korelacije između turističkih destinacija	21
Grafik 11: Faze životnog ciklusa turističke destinacije	29
Grafik 12: Faktori konkurentnosti turističke destinacije	51
Grafik 13: Proizvod turističke destinacije u odnosu na vrstu faktora destinacije	83
Grafik 14: Proizvod turističke destinacije u odnosu na prirodu faktora destinacije	85
Grafik 15: Proizvod turističke destinacije u odnosu na specijalizaciju destinacije	86
Grafik 16: Disperzija hotelskih smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori (broj ležaja po opštinama)	100
Grafik 17: Disperzija hotelskih smještajnih kapaciteta budžet hotela u Crnoj Gori (broj ležaja po opštinama)	101
Grafik 18: Disperzija hotelskih smještajnih kapaciteta ekonomičnih hotela u Crnoj Gori (broj ležaja po opštinama)	102
Grafik 19: Disperzija hotelskih smještajnih kapaciteta luksuznih hotela u Crnoj Gori (broj ležaja po opštinama)	103
Grafik 20: Struktura hotelskih smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori u odnosu na kategorizaciju (broj ležaja)	104
Grafik 21: Disperzija sub-agenata u Crnoj Gori (po opštinama)	108
Grafik 22: Disperzija turoperatora u Crnoj Gori (po opštinama)	109
Grafik 23: Struktura putničkih agencija u Crnoj Gori	110

Grafik 24: Disperzija muzeja u Crnoj Gori (po opštinama)	114
Grafik 25: Disperzija nacionalnih parkova u Crnoj Gori (po opštinama)	117
Grafik 26: Disperzija turističkih organizacija u Crnoj Gori (po opštinama)	121
Grafik 27: Disperzija luka nautičkog turizma u Crnoj Gori (po opštinama)	123
Grafik 28: Disperzija aerodroma u Crnoj Gori (po opštinama)	125
Grafik 29: Dinamika naturalnih turističkih pokazatelja u Crnoj Gori (u hiljadama)	130
Grafik 30: Struktura ugostiteljskih smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori (broj soba i broj ležaja)	131
Grafik 31: Disperzija kolektivnih ugostiteljskih smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori (broj ležaja po opštinama)	132
Grafik 32: Nacionalna struktura dolazaka stranih turista u Crnu Goru	133
Grafik 33: Struktura dolazaka stranih turista u Crnu Goru (po vrstama smještajnih kapaciteta)	134
Grafik 34: Disperzija dolazaka stranih turista u Crnu Goru (po opštinama)	135
Grafik 35: Mjesečna disperzija dolazaka stranih turista u Crnu Goru	136
Grafik 36: Nacionalna struktura noćenja stranih turista u Crnoj Gori	137
Grafik 37: Struktura noćenja stranih turista u Crnoj Gori (po vrstama smještajnih kapaciteta)	138
Grafik 38: Disperzija noćenja stranih turista u Crnoj Gori po opštinama	139
Grafik 39: Mjesečna disperzija noćenja stranih turista u Crnoj Gori	140
Grafik 40: Struktura dolazaka domaćih turista u Crnoj Gori (po vrstama smještajnih kapaciteta)	141
Grafik 41: Disperzija dolazaka domaćih turista u Crnu Goru (po opštinama)	142
Grafik 42: Mjesečna disperzija dolazaka domaćih turista u Crnoj Gori	142
Grafik 43: Struktura noćenja domaćih turista u Crnoj Gori (po vrstama smještajnih kapaciteta)	143
Grafik 44: Disperzija noćenja domaćih turista u Crnoj Gori (po opštinama)	144
Grafik 45: Mjesečna disperzija noćenja domaćih turista u Crnoj Gori	145
Grafik 46: Struktura turističke potrošnje u Crnoj Gori (po vrstama smještajnih kapaciteta)	146
Grafik 47: Mjesečna disperzija turističke potrošnje u Crnoj Gori	147
Grafik 48: Disperzija zaposlenih u sektoru turizma Crne Gore (po opštinama)	150
Grafik 49: BCG matrica	195
Grafik 50: Model klastera strategija	199

AUTOR BIO



Aleksa Š. Vučetić rođen je 04. 08. 1968. godine u Kotoru. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Podgorici, uspješno odbranio magistarski rad na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, i uspješno odbranio doktorsku disertaciju na Ekonomskom fakultetu u Podgorici. Radno iskustvo je sticao u sektoru privrede Crne Gore kao: marketing menadžer u Institutu za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju “Dr Simo Milošević” a.d. – Igalo; komercijalni direktor preduzeća DAŽ d.o.o. – Bijela; i generalni menadžer preduzeća Velestovo Inn d.o.o. – Kotor. Takođe, radno iskustvo je sticao i u sektoru vanprivrede Crne Gore kao: oficir u Komandi Baze Ratne Mornarice Savezne Re-

publike Jugoslavije u Kumboru; pripadnik Posebne jedinice policije za obezbjeđenje državne granice Crne Gore prema Hrvatskoj; predsjednik nevladine organizacija Centar za razvoj turizma – Igalo; predsjednik nevladine asocijacije Herceg Novi; projekt menadžer za Program kontinuelnog zapošljavanja Zavoda za zapošljavanje Crne Gore; i direktor Javnog servisa Radio Herceg Novi. U akademsko zvanje docenta izabran je na Univerzitetu Crne Gore – Fakultetu za turizam i hotelijerstvo u Kotoru 2006. godine (28.5 poena), vanrednog profesora 2013. godine (397 poena) i redovnog profesora 2019. godine (912 poena – prvi redovni profesor na Fakultetu za turizam i hotelijerstvo u Kotoru), na predmetima iz oblasti turističkog i hotelskog menadžmenta. Bio je angažovan kao: prodekan za nastavu, prodekan za naučno-istraživački rad, mentor za praktičnu obuku studenata; predsjednik Komisije za postdiplomske studije; predsjednik Komisije za obezbjeđenje i unapređenje sistema kvaliteta; i predstavnik matičnog fakulteta u strukovnom Vijeću društvenih nauka Univerziteta Crne Gore. Angažovao se i kao rukovodilac međunarodnih projekata (Erasmus+, Tempus IV i LMOC) i učesnik međunarodnih projekata u domenu visokog obrazovanja (Tempus IV i Interreg

III A), koje je finansirala Evropska komisija. Osnivač je i glavni i odgovorni urednik međunarodnog akademskog časopisa Selective Tourism iz Herceg Novog i član je uredništva međunarodnog akademskog časopisa Tourism – An International Interdisciplinary Journal iz Zagreba. Autor je brojnih knjiga i naučnih radova, indeksiranih u međunarodnim akademskim naučnim bazama sa Social Science Citation Index-om, SCOPUS index-om, i drugim indeksima međunarodnih akademskih naučnih baza.

ISBN 978-86-7664-248-9



9 788676 642489 >

Aleksa Š. Vučetić

**MENADŽMENT
TURISTIČKE DESTINACIJE**