



Aleksa Š. Vučetić

**STRATEGIJSKI
MENADŽMENT
U TURIZMU**



UCG

Univerzitet Crne Gore

Prof. dr Aleksa Š. Vučetić
STRATEGIJSKI MENADŽMENT U TURIZMU
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 Jovo Ateljević, Univerzitet u Banjoj Luci
Prof. dr Lara Jelenc, Sveučilište u Rijeci
Prof. dr Anita Talaja, Sveučilište u Splitu

Lektura
Anastasija Vučetić
Teodora Vučetić

Prevod sa engleskog jezika
Anastasija Vučetić
Teodora Vučetić

Slog
Miličko Čeranić

Tehnički urednik
Ivan Živković

Objavljivanje ove univerzitetske publikacije odobrio je Senat Univerziteta Crne Gore odlukom br. 01/9-2710/12 od 31. oktobra 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 978-86-7664-251-9
COBISS.CG-ID 27828740



Prof. dr Aleksa Š. Vučetić

STRATEGIJSKI MENADŽMENT U TURIZMU

Podgorica, 2023.

SADRŽAJ

UVOD	7-8
I STRATEGIJSKI MENADŽMENT U TURIZMU	9
1.1. Nastanak	11-12
1.2. Definicije	13-16
1.3. Značaj primjene	17-18
1.4. Primjena u industriji putovanja i turizma	19-24
1.5. Proces strategijskog menadžmenta u turizmu	25-26
II ANALIZA EKSTERNOG I INTERNOG OKRUŽENJA U TURIZMU	27
2.1. Analiza trendova u makro okruženju	29-36
2.2. Analiza trendova u mikro okruženju	37-40
2.3. Analiza trendova u mezo okruženju	41-44
2.4. Analiza ključnih internih kompetentnosti u turizmu	45-46
2.5. Analiza konkurencije u turizmu	47-48
III STRATEGIJSKO PLANIRANJE U TURIZMU	49
3.1. Vizija organizacije u turizmu	51-54
3.2. Misija organizacije u turizmu	55-58
3.3. Strategijski ciljevi organizacije u turizmu	59-62
3.4. Strategijske smjernice i taktike organizacije u turizmu	63-64
3.5. Turistička politika i organizacije u turizmu	65-66
IV STRATEGIJE U TURIZMU	67
4.1. Generičke strategije	69-70
4.2. Univerzalne strategije	71-72
4.3. Ofanzivne i defanzivne strategije	73-74
4.4. Strategije rasta	75-76
4.5. Ostale strategije	77-80

V	STRATEGIJSKI IZBOR, IMPLEMENTACIJA STRATEGIJA I STRATEGIJSKA KONTROLA	81
	5.1. Strategijski izbor	83-90
	5.2. Strategijske promjene	91-92
	5.3. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima u turizmu	93-96
	5.4. Kontrola procesa strategijskog menadžmenta u turizmu	97-100
	5.5. Korektivne aktivnosti u procesu strategijskog menadžmenta u turizmu	101-102
VI	STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM	103
	6.1. Analiza ekternog i internog okruženja	105-114
	6.2. Analiza konkurencije	115-116
	6.3. Vizija, misija, strategijski razvojni ciljevi i smjernice razvoja	117-120
	6.4. Izbor strategija	121-130
	6.5. Implementacija strategija i kontrola strategijskog procesa	131-132
VII	STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE HOTELSKOM DJELATNOŠĆU	133
	7.1. Analiza ekternog i internog okruženja	135-142
	7.2. Analiza konkurencije	143-144
	7.3. Vizija, misija, strategijski razvojni ciljevi i smjernice razvoja	145-148
	7.4. Izbor strategija	149-158
	7.5. Implementacija strategija i kontrola strategijskog procesa	159-160
VIII	STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE PUTNIČKIM AGENCIJAMA	161
	8.1. Analiza ekternog i internog okruženja	163-168
	8.2. Analiza konkurencije	169-170
	8.3. Vizija, misija, strategijski razvojni ciljevi i smjernice razvoja	171-174
	8.4. Izbor strategija	175-182
	8.5. Implementacija strategija i kontrola strategijskog procesa	183-184
	ZAKLJUČAK	185-186
	SUMMARY	187-188
	LITERATURA	189-196
	GRAFICI I TABELE	197-198
	AUTOR BIO	199-200

UVOD

Pod uticajem sve brojnije konkurencije i sve bespoštednije borbe na globalnom turističkom tržištu, razvijen je koncept strategijskog menadžmenta u turizmu. Radi se o upravljačkom procesu koji na strategijskoj osnovi anticipira promjene u okruženju, planira set različitih mjera i aktivnosti koje usmjeravaju organizacije u turizmu ka ostvarivanju usvojenih elemenata strategijskog planiranja, i koji kontrolište i koriguje cjelokupan upravljački proces. Upotrebom koncepta strategijskog menadžmenta u turizmu, smanjuju se negativni uticaji slabosti i prijetnji, i maksimiziraju snage i šanse organizacija na turističkom tržištu, odnosno produžava poslovni vijeka organizacija u turizmu. Koncept se može primjeniti na nivou kreatora ponude u turizmu, djelatnosti koje konstituišu sektor turizma i nivou turističke destinacije, što je egzemplificirano na primjerima iz Crne Gore.

Monografija je podijeljena u osam poglavlja. U prvom poglavlju se rasvjetljava nastanak, definicije, značaj, primjena i proces strategijskog menadžmenta. Nakon toga, istraživački fokus je na analizi trendova u makro, mikro i mezo okruženju, kao i analizi internih ključnih kompetentnosti i konkurencije u turizmu. U trećem dijelu publikacije fokus istraživanja je na strategijskom planiranju, tj. planiranju vizije, misije, strategijskih ciljeva, smjernica i taktika, i turističkoj politici organizacija u turizmu. Zatim slijedi detaljna analiza generičkih, univerzalnih, ofanzivnih i defanzivnih strategija, strategija rasta i ostalih strategija u turizmu. U petom dijelu knjige analiziraju se procesi strategijskog izbora, strategijske promjene, strategijsko upravljanje ljudskim resursima, kontrola procesa strategijskog menadžmenta i korektivne aktivnosti u procesu strategijskog menadžmenta u turizmu. U nastavku, u šestom, sedmom i osmom poglavlju rasvjetljavaju se procesi strategijskog upravljanja na nivou turističke destinacije, hotelske djelatnosti i sektora putničkih agencija.

Publikacija je rezultat dugogodišnjih naučnih istraživanja u domenu strategijskog menadžmenta u turizmu. Može se koristiti kao osnovna literatura za edukaciju studenata o strategijskom menadžmentu u turizmu, na akademskim studijskim programima iz oblasti turizma i primijenjenim studijskim programima iz

oblasti hotelijerstva. Predstavlja koristan izvor informacija za: kreatore turističke i turizmu-srodnih politika na svim nivoima; preduzetnike i menadžere preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma; zaposlenike nevladinih organizacija u domenu turizma; i sve druge koje interesuje strategijski menadžment u turizmu.

I
STRATEGIJSKI MENADŽMENT
U TURIZMU

1.1. NASTANAK

Menadžment (management) podrazumijeva proces upravljanja u svrhu ostvarivanja nekog cilja. Strategija je riječ grčkog porijekla (strategos/vojskovođa) koja podrazumijeva vještinu postizanja ratnog cilja (Okumus, Altinay, & Chathoth, 2010). Po Hitt, M. A., Ireland, R. D., i Hoskisson, R. E., „strategija je integrisan i koordinisan skup obaveza i akcija dizajniranih da iskoriste ključne kompetencije i steknu konkurentsku prednost“ (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Strategijski menadžment je relativno nov koncept u ekonomiji, koji se primjenjuje od sredine prošlog vijeka, dok se u turizmu počinje intenzivnije primjenjivati od 90-ih godina XX vijeka, sa intenziviranjem procesa internacionalizacije i globalizacije turističkog tržišta.

Strategijski menadžment u turizmu je upravljački koncept i proces koji olakšava usvajanje proaktivnih odluka u industriji putovanja i turizma. Kao upravljački koncept može se primjenjivati na nivou turističke destinacije (na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i nadnacionalnom nivou); nivou djelatnosti koje konstituišu sektor turizma (hotelske djelatnosti, djelatnosti posredovanja turističkih usluga i drugih turizmu-srodnih djelatnosti); i nivou kreatora ponude u turizmu (na nivou preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma). Korisnici koncepta strategijskog menadžmenta u turizmu na nivou turističke destinacije i nivou djelatnosti koje konstituišu sektor turizma su kreatori turističke politike na različitim nivoima turističke destinacije, dok su korisnici strategijskog upravljačkog koncepta na nivou kreatora ponude u turizmu preduzetnici i menadžeri preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma.

Nastanak i primjena koncepta strategijskog menadžmenta u industriji putovanja i turizma inicirana je turbulentnim promjenama na globalnom turističkom tržištu u poslednjim decenijama XX vijeka, tj. turbulentnim promjenama na strani:

- **Tražnje u turizmu** (Turisti i ekskurzisti protokom vremena postaju sve više sofisticirani, što je rezultat povećanja nivoa obrazovanja tražnje u turizmu. Takođe, njihove turističke potrebe se znatno brže razvijaju danas nego prije par decenija, bilo da se razvijaju po širini ili dubini konkretnog segmenta turističkih potreba. Tražnja u turizmu više nego ikada utiče na formiranje turističke ponude, kako

turističkih destinacija, tako i djelatnosti koje konstituišu sektor turizma i kreatora ponude u turizmu. Posebno, zbog sve češće i kompleksnije diferencijacije turističke tražnje, o čemu svjedoči i razvoj posebnih vidova selektivnog turizma, tj. turizma specijalnih interesovanja i turizma tržišnih niša. Razvoj moderne informacione tehnologije se ubrzao do te mjere da je tražnji u turizmu preko interneta u 3D i 4D tehnologija vizuelno dostupna ponuda u turizmu na svim kontinentima, što dodatno povećava nivo elastičnosti tražnje u turizmu u izboru integrisanog turističkog proizvoda. Prethodnom treba dodati i uticaj klimatskih promjena na rast nivoa sezonalnosti turističke tražnje, kao i trend bržeg rasta individualnih u odnosu na organizovana turistička putovanja tražnje u turizmu.); i

- **Ponude u turizmu** (U kreiranju ponude u turizmu učestvuju sve države svijeta, bilo da je riječ o razvijenim, tranzicionim ili nerazvijenim turističkim destinacijama. Konkurencija turističkih destinacija je veoma brojna i ne bira sredstva u borbi sa konkurentima. Veoma je malo proizvoda turističke destinacije koji se ne mogu imitirati. Najveći dio prirodnih i društvenih resursa u turističkim destinacijama je već angažovan u kreiranju proizvoda turističkih destinacija, što je osnovni razlog zbog čega im je sve teže ostvariti konkurentsku prednost na bilo kom dijelu globalnog turističkog tržišta. S druge strane, sve više djelatnosti koje konstituišu sektore turizma i kreatora ponude u turizmu je pod jakim uticajem procesa internacionalizacije i globalizacije poslovanja, koji dovode do ukрупnjavanja kapitala u industriji putovanja i turizma. Konkurencija koristi sve brojnije resurse u tržišnoj borbi sa konkurentima, što smanjuje nivo ostvarenog profita i mogućnost dugoročno održivog, tj. zdravog rasta i razvoja turističkih destinacija, djelatnosti koje konstituišu sektore turizma i kreatora ponude u turizmu. Uloga turoperatora i sub-agenata na globalnom tržištu posredovanja usluga i proizvoda u turizmu je sve manja, a sve veća globalnih distributivnih sistema i modernih informacionih distributivnih tehnologija baziranih na internetu. Takođe, sve veći dio resursa se troši na promociju i distribuciju usluga i proizvoda u industriji putovanja i turizma. Turistička tražnja je sve više osjetljiva na promjene cijena integrisanog turističkog proizvoda i veoma je teško obezbjediti lojalnost tražnje u turizmu.)

Prethodno navedene promjene na strani tražnje i ponude u turizmu, ukazuju na ubrzanje nivoa turbulencija ekonomskih i neekonomskih promjena na globalnom turističkom tržištu. Može se reći da organizacije u turizmu (turističke destinacije, djelatnosti koje konstituišu sektore turizma i kreatori ponude u turizmu) danas posluju u „ratnim tržišnim okolnostima“, koje iniciraju upotrebu koncepta strategijskog menadžmenta u turizmu, kao načina za obezbjeđenje „tržišnog preživljavanja“ i ostvarivanje dugoročno zdravog rasta i razvoja.

1.2. DEFINICIJE

Definicije strategijskog menadžmenta su brojne i usmjerene na različite oblike organizacija, pri čemu treba izdvojiti definicije sledećih autora:

- Wheelen, T. L., i grupa autora su definisali strategijski menadžment kao „**skup menadžerskih odluka i akcija koje pomažu u određivanju dugoročnih performansi organizacije**“ (Wheelen, Hunger, Hoffmann, & Bamford, 2015). Autori su definiciju usmjerili na menadžerske odluke i akcije u određivanju dugoročnih performansi organizacije.
- Todorović, J., Đuričin, D., i Janošević, S., smatraju da je strategijski menadžment „**proces usmeravanja aktivnosti preduzeća kojim se, na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha, te shodno prethodno utvrđenoj viziji, opredeljuje misija, razvojni ciljevi kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini**“ (Vukosav, 2016). Autori su opštu definiciju strategijskog menadžmenta bazirali na preduzeću koje usmjerava svoje poslovne aktivnosti anticipiranjem promjena u okruženju, u cilju ostvarivanja elemenata strategijskog planiranja na osnovu kritičnih faktora poslovnog uspjeha.
- Rothaermel, F. T., je definisao strategijski menadžment kao „**integrativno polje upravljanja koje kombinuje analizu, formulaciju i implementaciju u potrazi za konkurentskom prednošću**“ (Rothaermel, 2016). Autor se fokusirao na ostvarivanje konkurentске prednosti kroz upravljački proces koji objedinjuje analizu, formulaciju i implementaciju.
- David, F. R., i David, F. R., smatraju da je strategijski menadžment „**umjetnost i nauka formulisanja, implementacije i evaluacije međufunkcionalnih odluka koje omogućavaju organizaciji da postigne svoje ciljeve**“ (David & David, 2017). Autori su usmjerili definiciju na integraciju međufunkcionalnih odluka (menadžmenta, marketinga, finansija i računovodstva, proizvodnje i

operacija istraživanja i razvoja, i informacionih sistema) kako bi organizacija postigla svoje ciljeve.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., i Hoskisson, R. E., su definisali proces strategijskog upravljanja kao „**kompletan skup obaveza, odluka i akcija koje su potrebne da bi firma postigla strategijsku konkurentnost i ostvarila nadprosječne prinose**“ (Hitt et al., 2017). Autori su definiciju bazirali na obavezama, odlukama i akcijama menadžera u cilji postizanja konkurentske prednosti i nadprosječnog profita firme.
- Nag, R., Hambrick, D. C., i Chen, M. J., smatraju da se strategijski menadžment „**bavi sa glavnim planiranim i hitnim inicijativama koje preduzimju generalni menadžeri u ime vlasnika, uključujući korišćenje resursa kako bi poboljšali performanse firmi u njihovom eksternom okruženju**“ (Ocvirk, 2018). Autori su se fokusirali na aktivnosti generalnih menadžera u cilju poboljšanja performansi firmi u eksternom okruženju.
- Dess, G. G., i grupa autora su definisali strategijski menadžment kao „**analize, odluke i akcije koje organizacija preduzima u cilju stvaranja i održavanja konkurentske prednosti**“ (Dess, McNamara, Eisner, & Lee, 2019). Definicija je usmjerena na dva glavna elementa: prvi – koji se odnosi na procese analize (vizije, misije, strategijske ciljeve i internu i eksternu analizu okruženja organizacije) i drugi – koji obuhvata odluke (gdje se takmičiti i kako se takmičiti?), akcije (dizajniranje organizacije i alokaciju resursa organizacije u cilju implementacije strategija); i stvaranje i održavanje konkurentske prednosti (na odabranim tržišnim segmentima).

Strategijski menadžment u turizmu bi mogli definisati na sledeći način: „**Strategijski menadžment u turizmu je kontinuelni upravljački proces koji kombinuje različite vrste analiza, predviđanja, reakcija, mjera i aktivnosti kreatora turističke i turizmu-srodnih politika i kreatora ponude u turizmu, radi strategijskog usmjeravanja rasta i razvoja organizacija u turizmu, u cilju ostvarivanja njihove održive konkurentske prednosti na turističkom tržištu**“ (autor). Definicija je fokusirana na:

- **Kontinuelnost upravljačkog procesa** [proces strategijskog menadžmenta u turizmu podrazumijeva kontinuelan upravljački proces kreatora turističke i turizmu-srodnih politika i kreatora ponude u turizmu, sve do momenta likvidacije organizacije u turizmu (turističke destinacije, djelatnosti koja konstituiše sektor turizma, ili preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma)];
- **Kombinaciju različitih vrsta analiza, predviđanja, reakcija, mjera i aktivno-**

sti [kreatori turističke i turizmu-srodnih politika i preduzetnici i menadžeri u sektoru turizma u upravljačkom procesu kombinuju upotrebu – raznih vrsta analiza (kao što je analiza internog i eksternog okruženja organizacije u turizmu), predviđanja (kao što je anticipativno predviđanje budućih događaja na turističkom tržištu), reakcija (kao što su reakcije na brojne izazove u okruženju organizacije u turizmu), mjere (kao što su: zakonske, administrativne, planske, kreditno-monetarne, fiskalne i ostale mjere u turizmu) i aktivnosti (kao što su promotivne i ostale aktivnosti u turizmu)];

- **Kreatore turističke politike i kreatore ponude u turizmu** [kreatori turističke i turizmu-srodnih politika odgovorni su za razvoj turističkog proizvoda (proizvodi turističkih destinacija i turistički podproizvodi djelatnosti koje konstituišu sektore turizma), dok su kreatori ponude u turizmu, tj. preduzetnici i menadžeri, odgovorni za razvoj parcijalnih turističkih proizvoda)];
- **Strategijsko usmjeravanje rasta i razvoja organizacija u turizmu** [koncept strategijskog menadžmenta u turizmu odnosi se na rast i razvoj turističke destinacije, djelatnosti koje konstituišu sektor turizma, i preduzetnike, preduzeća, organizacije i ustanove u sektoru turizma, koji može biti zdrav rast i razvoj (koji se manifestuje – pozitivnim stopama rasta, pozitivnim strukturnim promjenama i uspješnim inovacijama) i nezdrav rast i razvoj (koji se manifestuje – negativnim stopama rasta, negativnim strukturnim promjenama i neuspješnim inovacijama)]; i
- **Održivoj konkurentskoj prednosti na turističkom tržištu** (organizacije u turizmu trebaju ostvarivati kontinuelnu konkurentsku prednost na turističkom tržištu, pri čemu se ona može temeljiti na – nadprosječnom kvalitetu usluga i proizvoda, niskim cijenama, ili nekom drugom segmentu konkurentске prednosti).

1.3. ZNAČAJ PRIMJENE

U 2019. godini učešće industrije putovanja i turizma u globalnom bruto domaćem proizvodu bilo je 7.95 biliona €, tj. 10,3%. Globalni bruto domaći proizvod je porastao za 2,5%, a industrija putovanja i turizma za 3,5%, u odnosu na prethodnu godinu. U industriji putovanja i turizma bio je kreiran 1 od 10 svih poslova (330 miliona poslova), odnosno 1 od 4 nova posla u zadnjih 5 godina. Po učešću u globalnom bruto domaćem proizvodu, industrija putovanja i turizma bila je na četvrtom mjestu (iza rudarske, automobilske i poljoprivredne industrije) (WTTC, 2020a, 2020b).

Vrijednost kapitalnih investicija u industriji putovanja i turizma bila je 880 milijardi €, što je učešće od 4,4% u ukupnim globalnim investicijama (WTTC, 2021). Samo u Sjedinjenim Američkim Državama sektor turizma uključuje više od 900.000 ugostiteljskih objekata i 50.000 hotela (Tse, 2014), što znači da su u industriju putovanja i turizma uključeni milioni preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova.

Imajući u vidu prethodne podatke, može se reći da je primjena koncepta strategijskog menadžmenta u industriji putovanja i turizma nužna. Strategijski menadžment ne samo da omogućava realno sagledavanje performansi organizacija u turizmu, već im omogućava i ostvarivanje superiornih performansi na turističkom tržištu. On značajno doprinosi podizanju nivoa konkurentnosti industrije putovanja i turizma, a time i stabilnosti globalnog i regionalnih ekonomskih, političkih i socijalnih sistema.

Značaj primjene koncepta strategijskog menadžmenta u turizmu manifestuje se kroz:

- 1) **Efektivnije prilagođavanje promjenama u okruženju** (omogućava kreatorima turističke i turizmu-srodnih politika i preduzetnicima i menadžerima u turizmu da rade prave stvari, tj. da uspješnije prilagođavaju ponudu u turizmu potrebama tražnje u turizmu);
- 2) **Efikasniju upotrebu resursa** (omogućava kreatorima turističke i turizmu-srodnih politika i preduzetnicima i menadžerima u turizmu da rade na pravi način,

tj. da koriste manje turističkih resursa u procesu obezbjeđenja istog ili većeg broja posjetilaca i njihove potrošnje u domenu integrisanog turističkog proizvoda);

- 3) **Održiviju upotrebu prirodnih i društvenih resursa** [omogućava stvaranje ekološki odgovornijih organizacija u turizmu, koje vode računa o očuvanju i zaštiti prirodnih resursa, ali i socijalno odgovornijih organizacija u turizmu, koje vode računa o odnosima sa stejkholderima, kao zainteresovanim stranama, tj. pojedincima, grupama i organizacijama koje imaju udjela u tržišnom uspjehu organizacije (vlade, vlasnici/finansijeri, zaposleni, kupci, dobavljači, zajednice, specijalne interesne grupe i mediji)];
- 4) **Rast nivoa i održivosti konkurentnosti** [omogućava rast nivoa konkurentske prednosti koja se bazira na dugoročnim (strategijskim) i kratkoročnim (operativnim) potrebama organizacija u turizmu, ali i kontinuelne inovacije koje generišu nove šanse na turističkom tržištu i s tim u vezi održivu konkurentsku prednost]; i
- 5) **Rast nivoa ostvarivanja stratejskih ciljeva i smjernica razvoja** [omogućava rast nivoa ostvarivanja opštih stratejskih ciljeva i smjernica razvoja organizacija u turizmu (ekonomskih, ekoloških, socijalnih, kulturnih i ciljeva u domenu zaštite potrošača)].

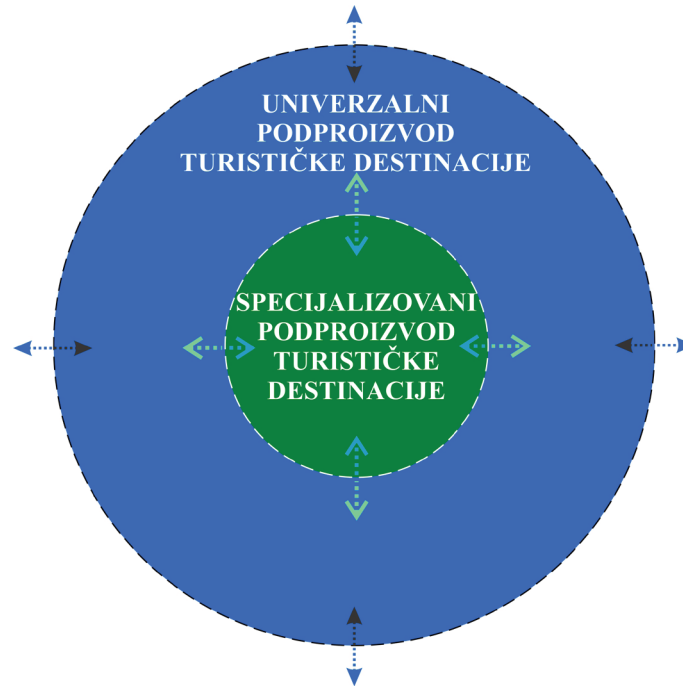
1.4. PRIMJENA U INDUSTRIJI PUTOVANJA I TURIZMA

Industrija putovanja i turizma je heterogena industrija, koja se sastoji od različitih turističkih i turizmu-srodnih djelatnosti. U okviru turističkog ekonomskog proračuna (tourism satellite account) turističke djelatnosti uključuju djelatnosti: smještaja, usluživanja hrane i pića, prevoza putnika, putničkih agencija, kulturnih usluga, sportskih i rekreativnih usluga, trgovine na malo i ostale turizmu-srodne djelatnosti (EUROSTAT, 2018; UN, 2008).

Imajući u vidu složenost turističkog proizvoda, primjenu strategijskog menadžmenta u industriji putovanja i turizma možemo posmatrati na:

a) Makro nivou [Primjena koncepta strategijskog menadžmenta na nivou turističke destinacije, tj. na: **lokalnom** (npr: nivou opštine Dubrovnik kao lokalne turističke destinacije); **regionalnom** (npr: nivou Boke Kotorske kao regionalne turističke destinacije); **nacionalnom** (npr: nivou Crne Gore kao nacionalne turističke destinacije) i **nadnacionalnom nivou turističke destinacije** (npr: nivou Evropske Unije kao nadnacionalne turističke destinacije) (A. Š. Vučetić, 2020e, 2021e). Koncept strategijskog menadžmenta u turizmu na makro nivou kreiraju, implementiraju i kontrolišu kreatori turističke politike na – lokalnom (lokalne uprave i njihovi sekretarijati), regionalnom (regionalne vlade i njihova ministarstva), nacionalnom (nacionalne vlade i njihova ministarstva) i nadnacionalnom nivou (nadmacionalne vlade i njihova ministarstva)].

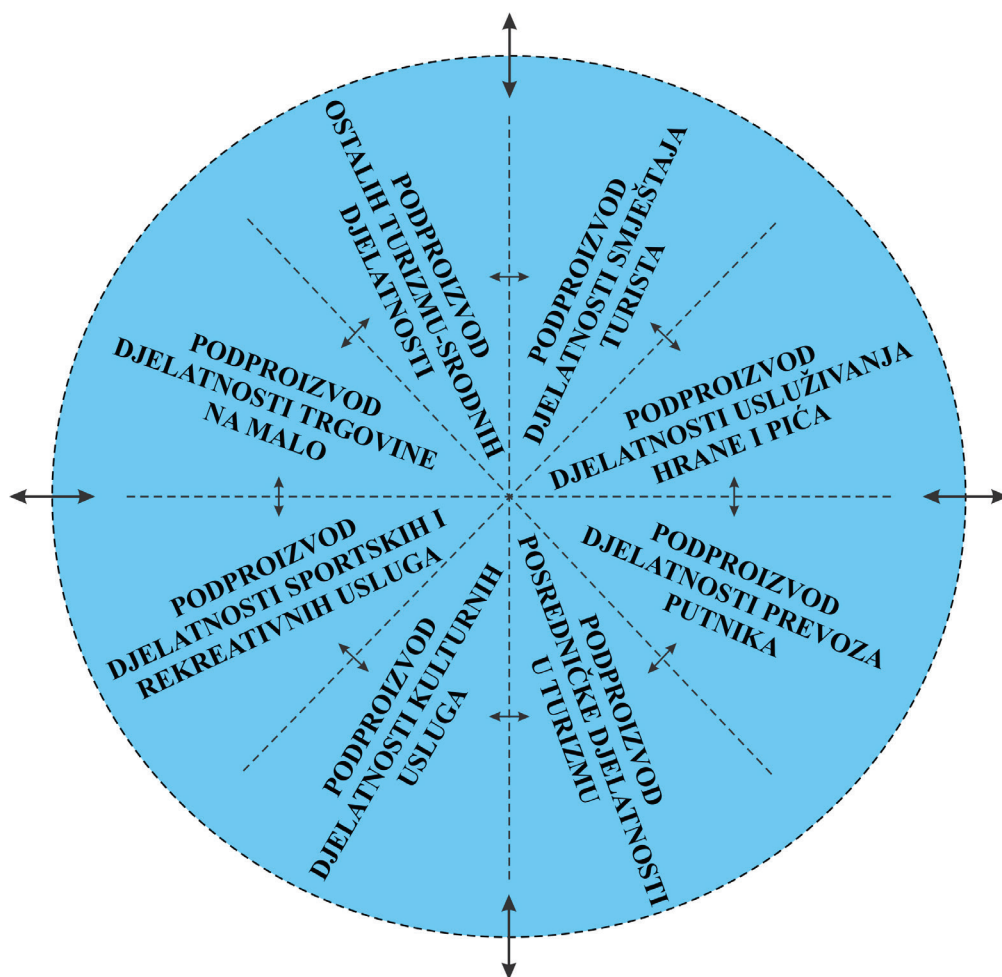
Grafik 1: Homogeni proizvod turističke destinacije



Izvor: (A. Š. Vučetić, 2021f, 2021g)

b) Mikro nivou [Primjena koncepta strategijskog menadžmenta na nivou turističkih podproizvoda djelatnosti koje konstituišu sektor turizma, tj. na nivou: **djelatnosti smještaja turista** (koja se sastoji od hotelske i para-hotelske djelatnosti), **djelatnosti usluživanja hrane i pića** (koja se sastoji od restoraterske i para-restoraterske djelatnosti), **djelatnosti prevoza putnika** (koja se sastoji od prevoznih djelatnosti u kopnenom, vodenom i vazdušnom saobraćaju), **djelatnosti posredovanja u turizmu** (koja se sastoji od djelatnosti putničkih agencija i djelatnosti ostalih posrednika usluga i proizvoda u turizmu), **djelatnosti kulturnih usluga** (koja se sastoji od muzejske i para-muzejske djelatnosti), **sportskih i rekreativnih usluga** (koja se sastoji od sportske i rekreativne djelatnosti), **djelatnosti trgovine na malo** (koja se sastoji od prehrambene i ostalih trgovinskih djelatnosti na malo) i **ostalih turizmu-srodnih djelatnosti** (koja se sastoji od zabavne i drugih turizmu-srodnih djelatnosti)].

Grafik 2: Proizvod turističke destinacije sa stanovišta konstitutivnih djelatnosti

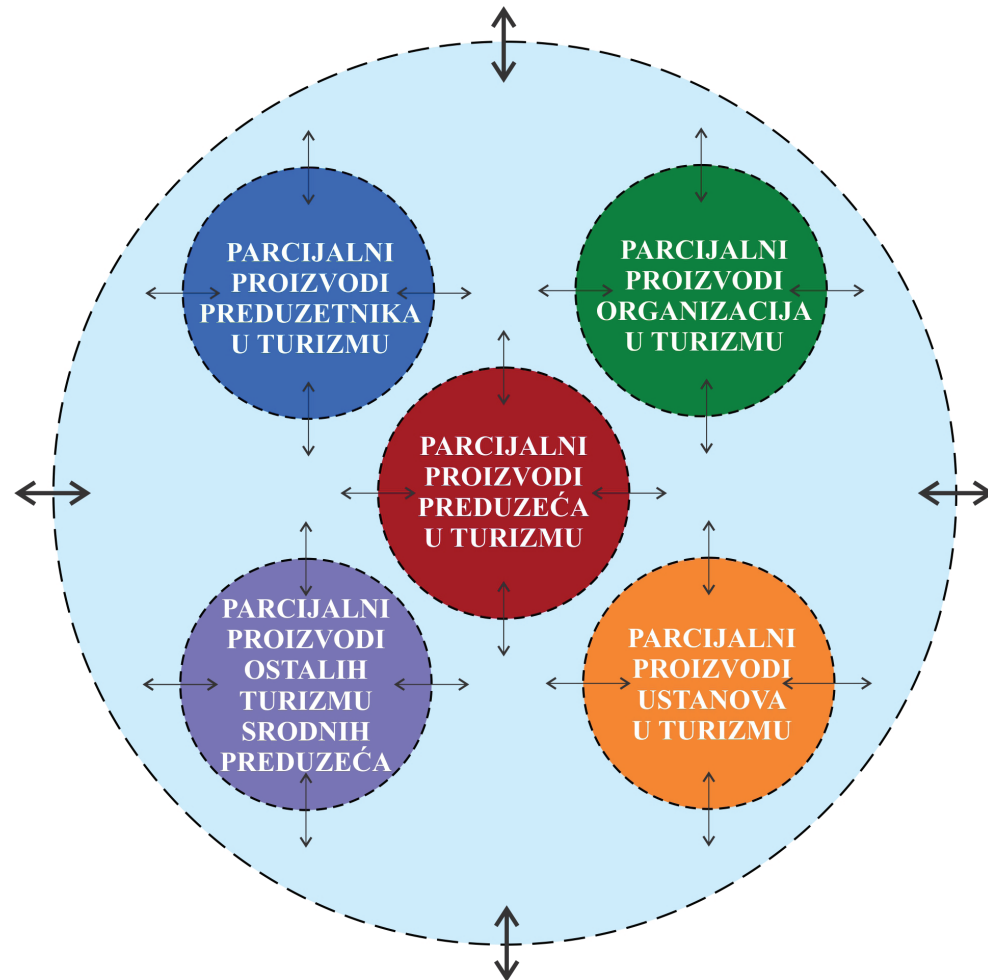


Izvor: Autor

c) Mezo nivou [Primjena koncepta strategijskog menadžmenta na nivou kreatora ponude u turizmu, tj. na nivou: **preduzetnika** (koji mogu biti: ponuđači smještaja turistima u privatnim domaćinstvima, turistički vodiči, zanatlije, prodavaci suvenira, individualni ugostitelji, individualni poljoprivredni proizvođači, ribolovci, kozmetičari, frizeri, sportski i fitness treneri, fizioterapeuti, automehaničari, skiperi i drugi samostalni ili udruženi preduzetnici koji posjetiocima nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji); **preduzeća** (hoteli, eko-katuni (koji se rijetko registruju kao preduzetnička aktivnost), etno-sela (koja se rijetko registruju kao preduzetnička aktivnost), moteli, odmarališta, pansioni, gostionice, putničke agencije, nacionalni parkovi, zabavni parkovi, luke nautičkog turizma, avio-kompanije, rent-a-car preduzeća i druge vrste preduzeća koje posjetiocima nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji); **organizacija** (nacionalne, re-

gionalne i lokalne turističke organizacije, razne vrste nevladinih organizacija koje su registrovane za djelatnosti u oblasti turizma, religiozne organizacije, sportske organizacije, organizacije kulture i druge vrste organizacija u turizmu koje posjetiocima nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji); **ustanova u turizmu** (obrazovnih ustanova, naučnih ustanova, muzeja i drugih ustanova kulture, ustanova zdravstvene zaštite i drugih ustanova koje posjetiocima nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji) i **ostalih turizmu-srodnih preduzeća** (transportnih preduzeća, telekomunikacionih preduzeća, bankarskih preduzeća, trgovinskih preduzeća, parking preduzeća, komunalnih preduzeća, preduzeća za vodosnabdijevanje i drugih vrste preduzeća koja posjetiocima nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji) (A. Š. Vučetić, 2021e).].

Grafik 3: Proizvod turističke destinacije sa stanovišta vrsta kreatora ponude u turizmu



Izvor: Autor

Upotreba koncepta strategijskog menadžmenta u turizmu na prethodno navedena tri nivoa predstavlja vrlo odgovoran i složen proces u kome glavnu ulogu imaju stratezi u: turističkim destinacijama (kreatori turističke i turizmu-srodnih politika); djelatnostima koje konstituišu sektor turizma (kreatori politike razvoja pojedinih djelatnosti u okviru industrije putovanja i turizma); i preduzetnici i menadžeri kreatora ponude u turizmu (preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu, kao i menadžeri ostalih turizmu-srodnih preduzeća).

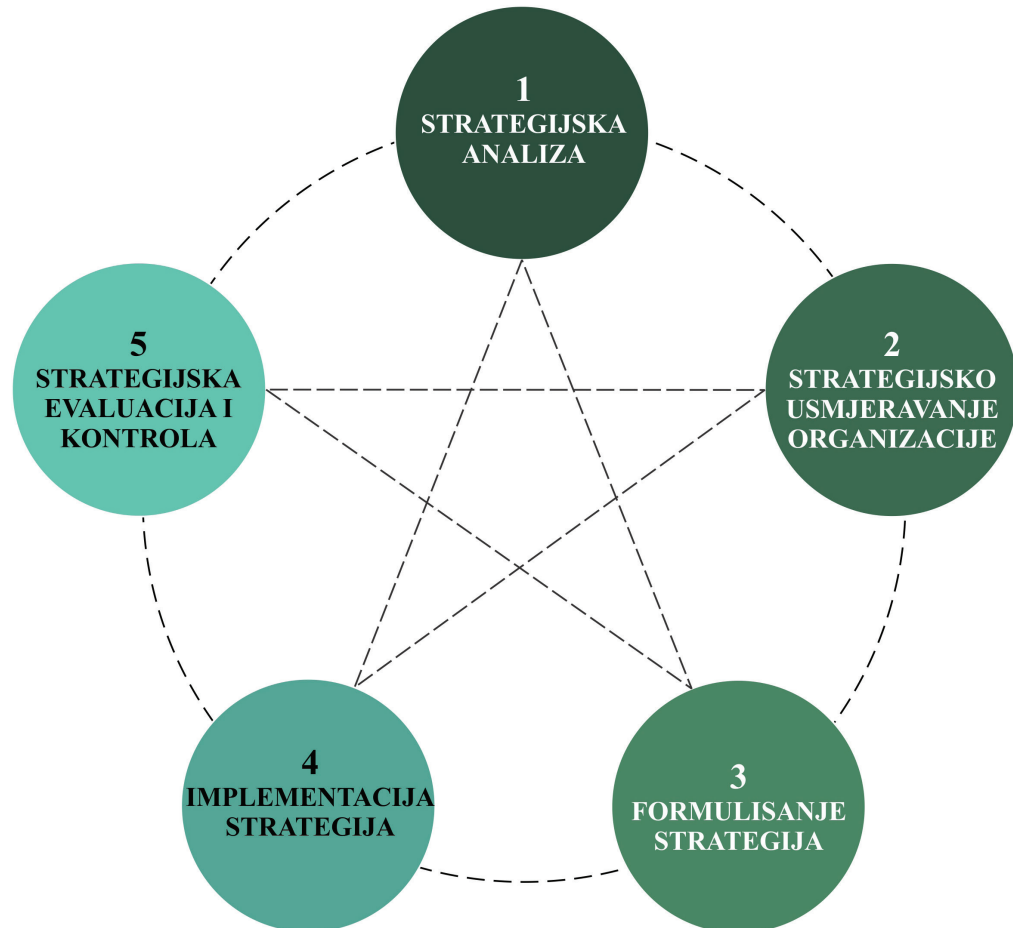
1.5. PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U TURIZMU

Proces strategijskog menadžmenta u turizmu obuhvata sledeće glavne procedure organizacija u turizmu (Barney & Hesterly, 2019; Carpenter & Sanders, 2014; David & David, 2017; Dess et al., 2019; Parnell, 2014; Vucetic, 2012b; A. Vučetić, 1999a, 2002, 2007, 2010b, 2011; A. Š. Vučetić, 2020e, 2021e; Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018):

- 1) Strategijsku analizu** → koja obuhvata analizu eksternog i internog okruženja organizacije u turizmu (uključuje analizu: trendova u makro okruženju; trendova u mikro okruženju; trendova u mezo okruženju; ključnih internih kompetentnosti u turizmu; i konkurencije u turizmu).
- 2) Strategijsko usmjeravanje organizacije** → koje obuhvata definisanje elemenata strategijskog usmjeravanja organizacije u turizmu (uključuje definisanje: vizije u turizmu; misije u turizmu; strategijskih ciljeva u turizmu; strategijskih smjernica u turizmu; i turističke politike u destinaciji na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i nadnacionalnom nivou).
- 3) Formulisanje strategija** → koje obuhvata formulisanje strategija i strategijskih elemenata organizacije u turizmu na makro, mikro i mezo nivou (uključuje formulisanje: strategijske promjene; formulisanje generičkih, univerzalnih, ofanzivnih i defanzivnih strategija, strategija rasta i ostalih strategija u turizmu; i formulisanje hijerarhije izabраниh strategija u turizmu).
- 4) Implementaciju strategija** → koja obuhvata definisanje strukture organizacije i strategijsko upravljanje društvenim i prirodnim resursima organizacije u turizmu (uključuje: dizajniranje organizacije u turizmu; definisanje organizacione kulture; i strategijsko upravljanje ljudskim resursima).
- 5) Strategijsku evaluaciju i kontrolu** → koje obuhvataju evaluacije i kontrole svih elemenata procesa strategijskog upravljanja organizacijom u turizmu i preduzimanje korektivnih aktivnosti (uključuje: evaluaciju ostvarenih rezulta-

ta upravljanja u svim aktivnostima procesa strategijskog upravljanja; kontrolu svih elemenata procesa strategijskog menadžmenta; i preduzimanje neophodnih korektivnih aktivnosti u procesu strategijskog upravljanja organizacijom u turizmu).

Grafik 4: Proces strategijskog upravljanja organizacijom u turizmu



Izvor: Autor

Proces strategijskog menadžmenta u turizmu je kontinuelan proces, koji stratezi u različitim vrstama organizacija u turizmu stalno preispituju i preduzimaju korektivne aktivnosti. Posebno u odnosu na promjene u okviru strategijske analize, zbog brzih i turbulentnih promjena na globalnom turističkom tržištu, ali i internim resursima.

II
ANALIZA EKSTERNOG I INTERNOG
OKRUŽENJA U TURIZMU

2.1. ANALIZA TRENDOVA U MAKRO OKRUŽENJU

Analiza trendova u makro okruženju odnosi se na identifikovanje šansi (opportunities) i prijetnji (threats) na turističkom tržištu, tj. trendova (dugoročnih tendencija) koji utiču na rast i razvoj organizacije u turizmu. Važno je ne samo identifikovati trendove, već ih treba i predviđati radi anticipativnog usklađivanja organizacije u turizmu sa dugoročnim promjenama u okruženju. Strategijska analiza trendova u makro okruženju organizacije u turizmu je osnov za formulisanje kvalitetnih strategija.

Radi pravovremenog identifikovanja trendova u makro okruženju organizacije u turizmu uobičajeno je da se koristi PESTLE ili STEEP analiza. Više se koristi PESTLE analiza, što je akronim za sledeće faktore okruženja: političke (political), ekonomske (economic), soci-kulturne (sociocultural), tehnološke (technological), pravne (legislative) i prirodne (environmental) (Hitt et al., 2017; M. Milisavljević, 2003; Rothaermel, 2016; Stanković & Đoković, 2019; Wheelen et al., 2018). Ona se može inovirati posebnim dodavanjem kulturnih i ostalih faktora okruženja, pa bi akronim u tom slučaju bio PESCTELO analiza, koja bi obuhvatala (A. Š. Vučetić, 2021e):

1) Trendove u političkom makro okruženju → koji 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.

2) Trendove u ekonomskom makro okruženju → koji 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.

3) Trendove u socio-demografskom makro okruženju → koji 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 zaposlenika;
- 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.

4) Trendove u kulturnom makro okruženju → koji 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.

5) Trendove u tehnološkom makro okruženju → koji obuhvataju trendove u domenu:

- Međunarodnih institucija i organizacija;
- 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.

6) Trendove u prirodnom makro okruženju → koji obuhvataju trendove u domenu:

- Međunarodnih institucija i organizacija;
- Međunarodnih aktivnosti zaštite životne sredine;
- Smanjenja potrošnje energenata u međunarodnim okvirima;
- Smanjenja 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 modifikovanih 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;
- Upravljanja opasnim otpadom; i
- Drugim domenima međunarodnih prirodnih resursa.

7) Trendove u pravom makro okruženju → koji obuhvataju trendove u domenu:

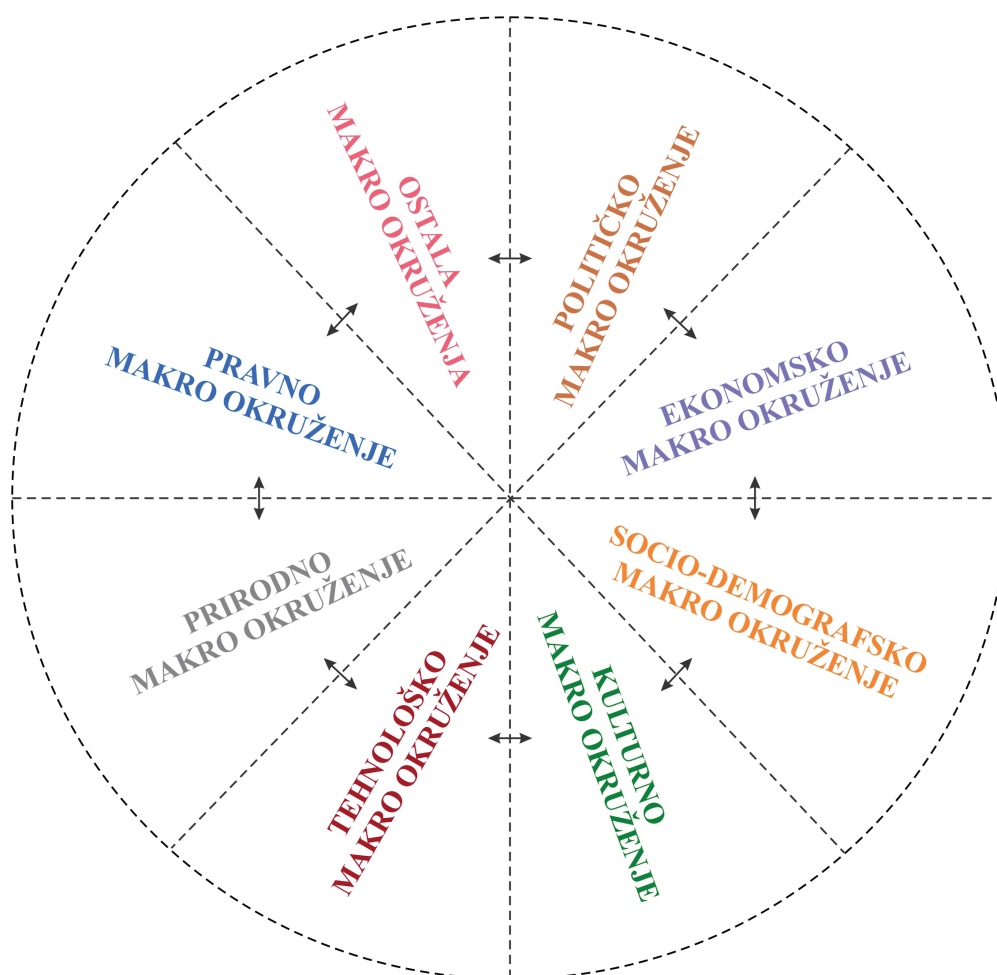
- Međunarodnih institucija i organizacija;
- Pravne legislative o međunarodnoj bezbjednosti;
- Osiguranja međunarodnih posjetilaca;
- Pravne dimenzije međunarodnih poslovnih aktivnosti;
- Međunarodne pravne zaštite i unapređenja elemenata životne sredine;
- Pravnih aspekata međunarodnih partnerstava;
- Međunarodne diskriminacije;
- Zaštite međunarodnih posjetilaca kao potrošača;
- Međunarodnih vertikalnih i horizontalnih integracija;
- Međunarodnih paket aranžmana;
- Međunarodne nelojalne konkurencije;
- Zaštite ličnih podataka međunarodnih posjetilaca;
- Zaštite međunarodnih autorskih prava; i

- Drugim domenima međunarodnog prava.

8) Trendove u ostalim makro okruženjima → koji obuhvataju trendove u do-
menu:

- Zdravstvenog makro okruženja; i
- Drugim vrstama makro okruženja.

Grafik 5: Makro okruženja organizacija u turizmu



Izvor: Autor

Makro okruženja organizacija u turizmu su međusobno povezana i njihova korelacija može biti pozitivna (kada neka od njih istovremeno rastu – trend rasta međunarodne pravne legislative koja štiti kulturno nasleđe utiče na trend rasta nivoa održive valorizacije kulturnog nasleđa u industriji putovanja i turizma) ili

negativna (kada neka od njih raste a druga se smanjuju i suprotno – trend rasta upotrebe prljavih industrijskih tehnologija u industriji putovanja i turizma utiče na trend smanjenja nivoa održivosti prirodnih resursa u industriji putovanja i turizma, i suprotno). To se odnosi i na trendove u gore navedenim okruženjima, npr: pozitivan trend u tehnološkom okruženju može uticati na razvoj negativnog trenda u prirodnom okruženju, dok s druge strane pozitivan trend u kulturnom okruženju može uticati na razvoj pozitivnog trenda u socijalnom okruženju. Na grafiku je prikazano idealno stanje u kome sva okruženja i trendovi u njima imaju isti kvantitativni obim. U praksi je taj odnos različit za različite organizacije u turizmu.

2.2. ANALIZA TRENDOVA U MIKRO OKRUŽENJU

Analiza trendova u mikro okruženju odnosi se na identifikovnje šansi i prijetnji u okviru nacionalnih turističkih destinacija, koje utiču na rast i razvoj organizacija u turizmu. Radi se o trendovima koji su vezani za turističke djelatnosti u okviru nacionalne turističke destinacije. Konsekventno tome, najvažniji trendovi u mikro okruženju vezani su za:

1) Analizu trendova u privrednom mikro okruženju → koja obuhvata trendove u domenu:

- Sektora turizma;
- Ekonomske stabilnosti;
- Ekonomske i turističke politike;
- Ekonomske podrške sektoru turizma;
- Zaštite ekonomskih sloboda investitora;
- Životnog standarda zaposlenika; i
- Drugim domenima privrednih resursa.

2) Analizu trendova u ljudskom mikro okruženju → koja obuhvata trendove u domenu:

- Životnog vijeka;
- Obrazovanja;
- Kompetencija;

- Strukture porodice;
- Socijalnih bolesti;
- Migracija;
- Poslovne etike;
- Zapošljavanja;
- Fonda slobodnog vremena; i
- Drugim domenima ljudskih resursa.

3) Analizu trendova u administrativnom mikro okruženju → koja obuhvata trendove u domenu:

- Organizacije, efektivnosti i efikasnosti državne uprave;
- Organizacije, efektivnosti i efikasnosti regionalne uprave;
- Organizacije, efektivnosti i efikasnosti lokalne uprave;
- Zakonskih mjera;
- Podzakonskih mjera;
- Planskih mjera;
- Kreatora turističke politike; i
- Drugim domenima administrativnih resursa.

4) Analizu trendova u antropogenom mikro okruženju → koja obuhvata trendove u domenu:

- Etnografskih resursa;
- Umjetničkih resursa;
- Ambijentalnih i pejzažnih resursa; i

- Drugih posebno izgrađenih resursa.

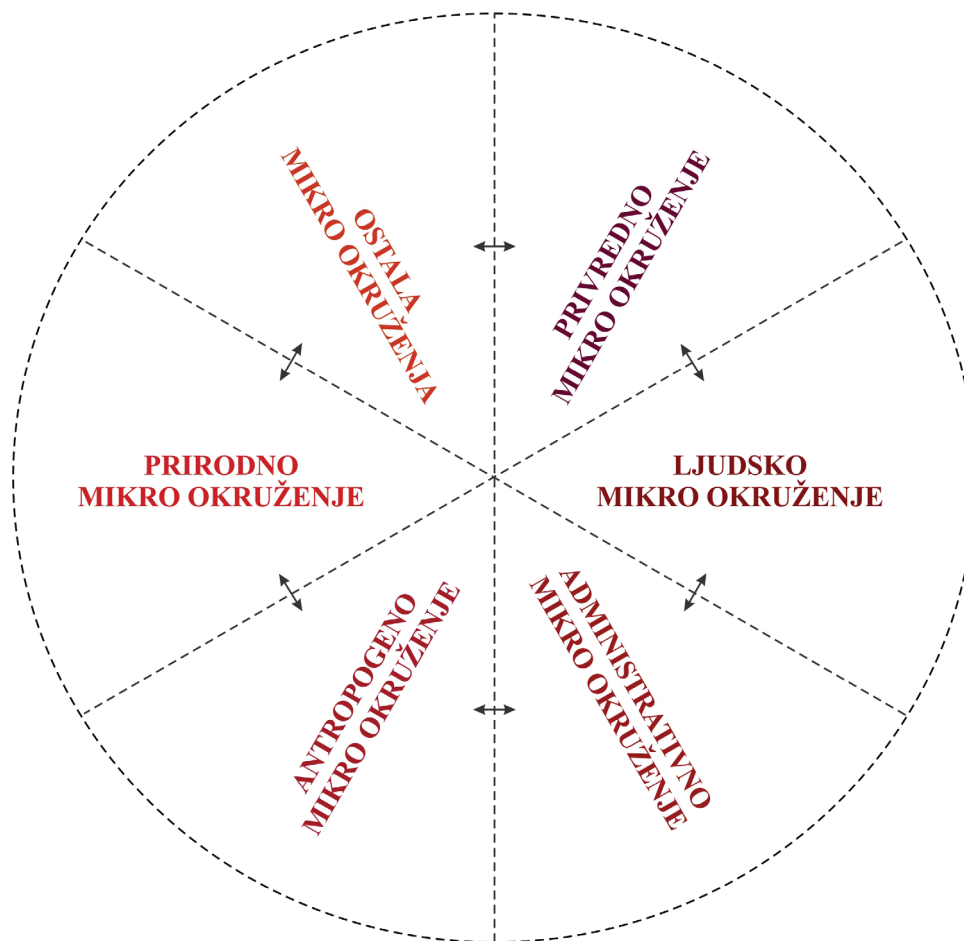
5) Analiza trendova u prirodnom mikro okruženju → koja obuhvata trendove u domenu:

- Klime;
- Geomorfologije;
- Hidrografije;
- Flore; i
- Faune.

6) Analiza trendova u ostalim mikro okruženjima → koja obuhvata trendove u domenu:

- Turističke infrastrukture;
- Turističke suprastrukture; i
- Drugim trendovima u ostalom mikro okruženju.

Grafik 6: Mikro okruženja organizacija u turizmu



Izvor: Autor

Mikro okruženja organizacija u turizmu su takođe povezana i u međusobnoj korelaciji, koja može biti pozitivna (npr: kada pozitivan trend u ljudskom mikro okruženju utiče na razvoj pozitivnog trenda u antropogenom mikro okruženju – trend rasta nivoa obrazovanja stanovništva utiče na trend rasta nivoa održive valorizacije antropogenih resursa u sektoru turizma) i negativan (npr: kada pozitivan trend u privrednom mikro okruženju utiče na razvoj negativnog trenda u prirodnom mikro okruženju – trend rasta ekonomskih sloboda investitora utiče na trend smanjenja nivoa održivosti prirodnih resursa u sektoru turizma). Na grafiku je prikazano idelano stanje između elemenata mikro okruženja, ali se ono u praksi razlikuje kod različitih organizacija u turizmu.

2.3. ANALIZA TRENDOVA U MEZO OKRUŽENJU

Analiza trendova u mezo okruženju odnosi se na identifikovanje šansi i prijetnji u okviru nacionalnih turističkih destinacija, koje utiču na rast i razvoj organizacija u turizmu. Radi se o trendovima koji su vezani za različite vrste kreatora ponude u turizmu (preduzetnike, preduzeća, organizacije i ustanove u sektoru turizma, od kojih su najvažniji: hotelska preduzeća, putničke agencije, muzeji, nacionalni parkovi, luke nautičkog turizma i poslovnice avio-kompanija) u okviru nacionalne turističke destinacije. S tim u vezi, trendovi u mezo okruženju vezani su za:

1) Analizu trendova u ljudskom mezo okruženju → koja obuhvata trendove u domenu:

- Menadžerske radne snage; i
- Nemenadžerske radne snage.

2) Analizu trendova u prostornom mezo okruženju → koja obuhvata trendove u domenu:

- Poslovnih prostora;
- Objekata za smještaj i ishranu;
- Muzejskih prostora;
- Zaštićenih prirodnih prostora;
- Transportnih prostora; i
- Drugih prostora u mezo okruženju.

3) Analizu trendova u tehnološkom mezo okruženju → koja obuhvata trendove u domenu:

- Tehnologija usluživanja;
- Transportnih tehnologija;
- Komunikacionih tehnologija;
- Distributivnih tehnologija;
- Zelenih tehnologija; i
- Drugih tehnologija u mezo okruženju.

4) Analizu trendova u finansijskom mezo okruženju → koja obuhvata trendove u domenu:

- Komercijalnih banaka;
- Osiguravajućih kompanija;
- Finansijskih kompanija; i
- Drugih finansijskih organizacija u mezo okruženju.

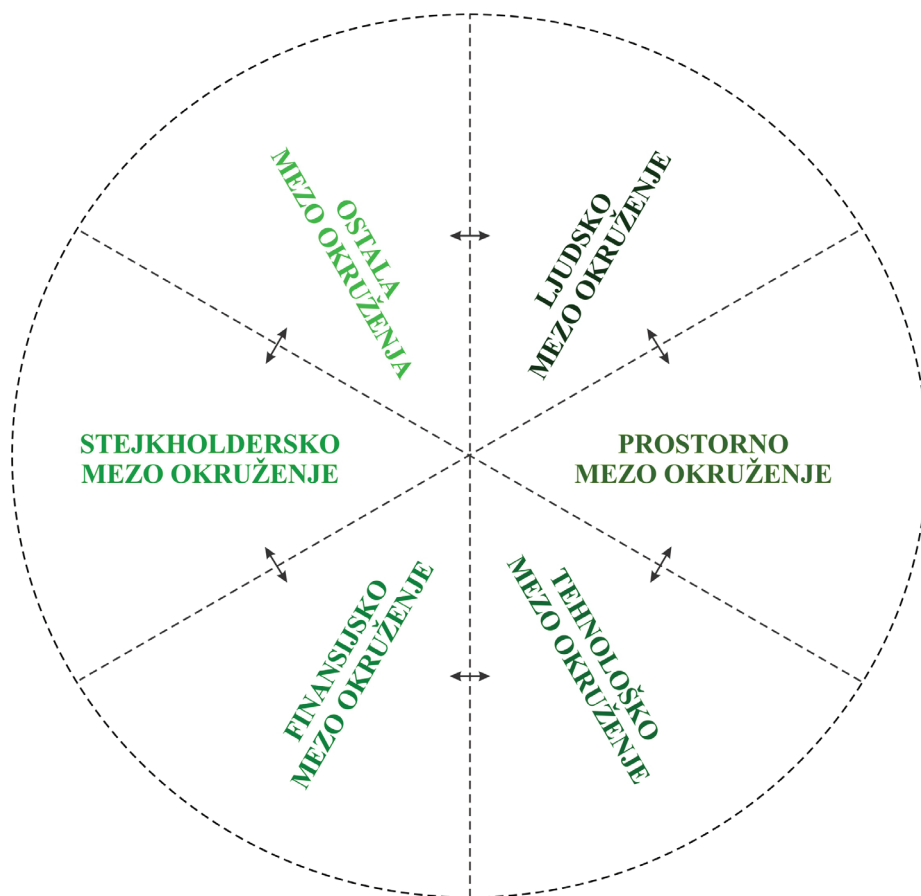
5) Analizu trendova u stejkholderskom mezo okruženju → koja obuhvata trendove u domenu:

- Vlada;
- Vlasnika organizacija u turizmu;
- Posjetilaca;
- Dobavljača;
- Zajednica;
- Specijalnih interesnih grupa;
- Medija; i
- Drugih stejkholdera u mezo okruženju.

6) Analizu trendova u ostalim mezo okruženjima → koja obuhvata trendove u domenu:

- Zdravstvene zaštite; i
- Drugim ostalim mezo okruženjima.

Grafik 7: Mezo okruženja organizacija u turizmu



Izvor: Autor

Mezo okruženja organizacija u turizmu su povezana i u međusobnoj korelaciji koja može biti pozitivna (npr: kada pozitivan trend u finansijskom mezo okruženju utiče na razvoj pozitivnog trenda u prostornom mezo okruženju – trend rasta povoljnih kredita utiče na trend rasta površine poslovnih prostora kreatora ponude u turizmu) i negativan (npr: kada pozitivan trend u tehnološkom mezo okruženju utiče na razvoj negativnog trenda u ljudskom mezo okruženju – trend rasta opreme koja zamjenjuje ljudski rad utiče na trend smanjenja broja zaposlenih kod kreatora ponude u turizmu). Na grafiku je prikazano idealno stanje između elemenata mezo okruženja, ali se ono u praksi razlikuje kod konkretnih organizacija u turizmu.

2.4. ANALIZA KLJUČNIH INTERNIH KOMPETENTNOSTI U TURIZMU

Analiza ključnih internih kompetentnosti u turizmu odnosi se na identifikovanje internih kompetencija organizacija u turizmu. Osnovna četiri tipa kompetencija organizacija u turizmu su (Vukosav, 2016):

- Standardne kompetencije;
- Ključne kompetencije;
- Potencijalne kompetencije; i
- Osnovne kompetencije.

Najvažnije su ključne interne kompetencije organizacija u turizmu, tj. sposobnosti organizacija u turizmu, jer one izražavaju mogućnost organizacija u turizmu da ostvare konkurentsku prednost na turističkom tržištu. Analize ključnih kompetentnosti organizacija u turizmu odnose se na analize:

- Sposobnosti ljudskih resursa;
- Organizacione sposobnosti;
- Tehnološke sposobnosti;
- Finansijske sposobnosti;
- Sposobnosti kreiranja poslovne mreže;
- Promotivne sposobnosti;
- Distributivne sposobnosti;

- Sposobnosti usluživanja;
- Konkurentske sposobnosti; i
- Drugih ključnih sposobnosti.

Ključne kompetencije organizacija u turizmu je potrebno identifikovati, ali je još važnije uspjeti ih održavati i unapređivati. Takođe, veoma je bitno identifikovati kompetencije organizacija u turizmu, koje predstavljaju njihovu konkurentsku prednost, tj. njihove sposobnosti koje ih razlikuju od konkurenata na turističkom tržištu. Na ključnim kompetencijama se treba temeljiti strategijsko planiranje, tj. strategijsko usmjeravanje organizacije u turizmu.

2.5. ANALIZA KONKURENCIJE U TURIZMU

Analiza konkurencije obuhvata analizu sadašnjih i potencijalnih konkurenata organizacija u turizmu. Ona obuhvata analizu snaga i slabosti konkurenata, kao i razumijevanje ponašanja konkurenata na konkretnim segmentima globalnog turističkog tržišta. U odnosu na analizu konkurentskog okruženja, organizacija u turizmu može imati sledeće konkurente [modifikovano prema (Popesku, 2018)]:

- Organizacije u turizmu koje nude slične usluge i proizvode po sličnim cijenama; i
- Organizacije u turizmu koje nude iste usluge i proizvode po različitim cijenama.

Na turističkom tržištu, organizacije u turizmu se prema položaju koji imaju u odnosu na konkurente mogu klasifikovati kao (Popesku, 2018):

- Tržišni lider (koji imaju najveći udio turističkog tržišta);
- Tržišni izazivač (koji prati tržišnog lidera sa ciljem da preuzmu njegovu tržišnu poziciju);
- Tržišni pratioc (koji je fokusiran na zadržavanje postojeće tržišne pozicije); i
- Tržišni nišer (koji je orijentisan na opsluživanje turističkih tržišnih niša).

Strategijska analiza konkurencije bi trebala obuhvatiti (Bakić, 2010):

- 1) **Strukturnu analizu konkurencije** (analizu konkurencije na osnovu njihovog strategijskog pozicioniranja i drugih kriterijuma);
- 2) **Analizu strategijskih grupa** (analizu strategijskih alijansi i drugih strategijskih grupa sa sličnim karakteristikama); i

3) **Analizu konkurencije** (analizu direktnih konkurenata, tj. organizacija u turizmu koje su najznačajniji direktni konkurenti na određenim segmentima globalnog turističkog tržišta).

U analizi konkurenciji posebno je važno identifikovati:

- Ukupan broj sadašnjih i predvidjeti ulazak novih konkurenata;
- Ulazne i izlazne barijere na turističkom tržištu;
- Strategijske pozicije konkurencije;
- Direktno konkurente za konkretne strategijske pozicije;
- Dosadašnji i projektovani budući uticaj procesa internacionalizacije i globalizacije na konkurenciju;
- Glavne procese horizontalnih i vertikalnih integracija u koje će biti involvirani konkurenti;
- Procese standardizacije kvaliteta kod konkurenata;
- Pregovaračku moć konkurencije u odnosu na posjetioce kao potrošače u turizmu;
- Dinamiku konkurentske utakmice;
- Konkurentske prednosti konkurencije koje su jedinstvene;
- Slabosti konkurencije;
- Aspiracije konkurencije;
- Konkurentske taktike;
- Fiksne i varijabilne troškove konkurenata;
- Digitalne tehnologije sa kojima raspolažu konkurenti;
- Promotivne i distributivne kanale konkurencije;
- Dobavljače konkurencije; i
- Druge bitne karakteristike konkurencije.

III
STRATEGIJSKO PLANIRANJE
U TURIZMU

3.1. VIZIJA ORGANIZACIJE U TURIZMU

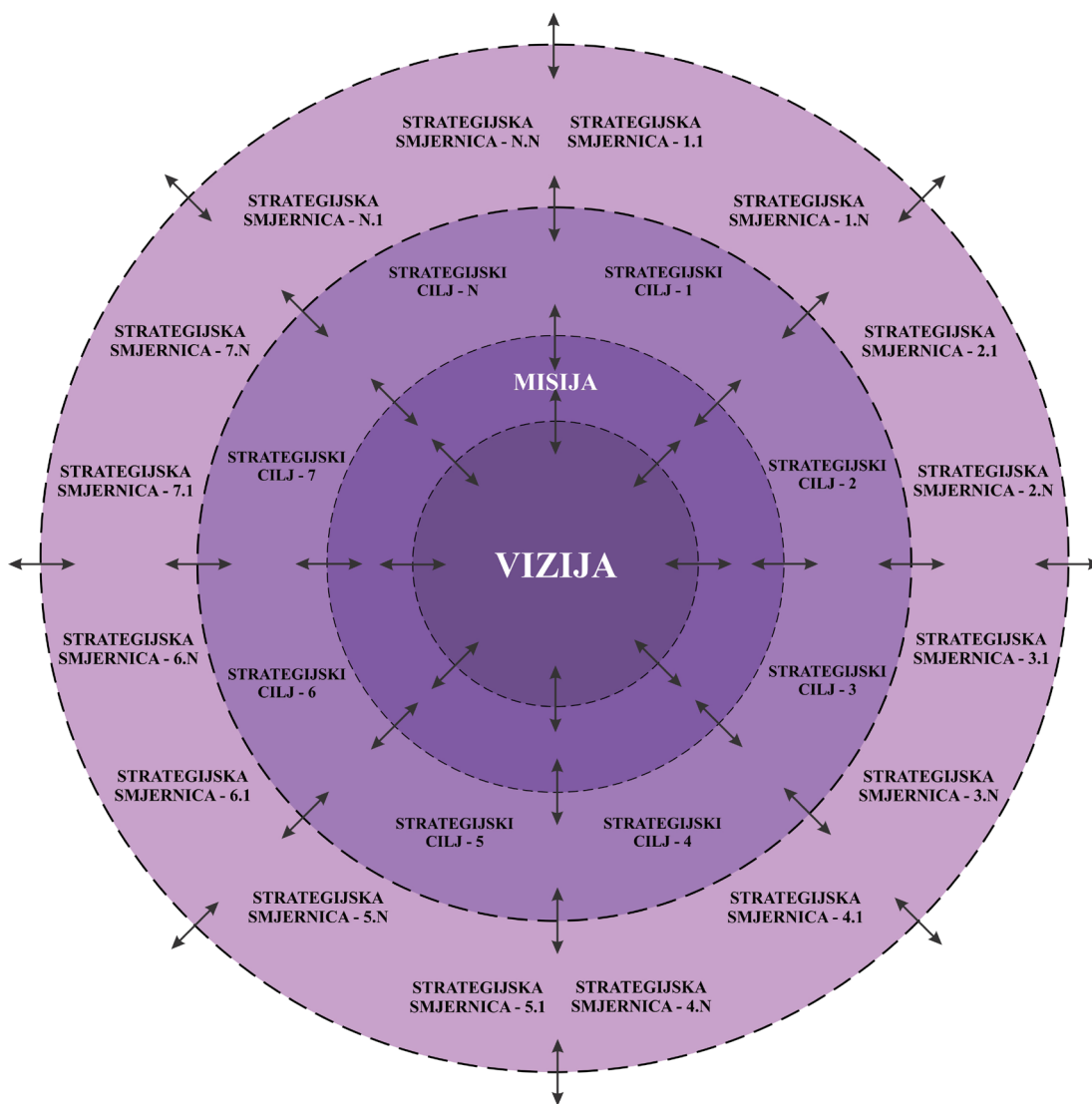
Vizija organizacije u turizmu predstavlja njenu željenu projekciju od strane kreatora turističke i turizmu-srodnih politika i kreatora ponude u turizmu. Vizija bi trebala ukazati na probleme koje će organizacija u turizmu riješiti u budućnosti. Takođe, trebala bi ukazati i na odnos organizacije u turizmu prema životnom okruženju i zelenim tehnologijama. Vizija treba stimulirati zajedništvo u organizaciji u turizmu, tj. treba formulisati viziju koja će biti zajednička vizija ne samo predstavnika sektora turizma, već i šire društvene zajednice. Zato treba biti koncizna, jasna i motivatorska. Ona treba ukazati na buduće načine prevazilaženja razvojnih jazova organizacije u turizmu, odnosno treba biti kompas za buduće aktivnosti organizacije u turizmu, pri čemu ne ukazuje samo na smjer već i na put kojim organizacija u turizmu treba ići. Vizija treba odgovoriti na pitanja: Gdje idemo? Gdje želimo stići u budućnosti? Šta želimo postići? Vizija omogućava kreatorima turističke i turizmu-srodnih politika i preduzetnicima i menadžerima u turizmu da bolje razumiju posjetioce (potrošače) i lakše usvajaju kvalitetne strategijske odluke (Čerović, 2019; Dobrijević, 2017; Hollensen, 2015; Lamb, Hair, & McDaniel, 2013; Njeguš, 2021; Popesku, 2018; Stanković & Đoković, 2019; A. Š. Vučetić, 2021e; Vukosav, 2016; Živković & Brdar, 2018; Živković & Gajić, 2021).

Vizija organizacije u turizmu treba da [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2020e, 2020i, 2021e, 2021h)]:

- 1) **Bude orijentisana na budućnost organizacije u turizmu** – da definiše značaj i tržišnu poziciju organizacije u turizmu u budućnosti;
- 2) **Bude realno ostvariva** – da se vizija bazira na realnim činjenicama, kako bi bila ostvariva u budućnosti;
- 3) **Identifikuje suštinu kompetentnosti organizacije u turizmu** – da bude fokusirana na kompetentnosti organizacije u turizmu;

- 4) **Uvažava prioritete svih učesnika u formiranju proizvoda organizacije u turizmu** – da bude poželjna za kreatore turističke i turizmu-srodnih politika, preduzetnike, menadžere preduzeća, organizacije i ustanove u sektoru turizma, ali i sve druge učesnike u kreiranju proizvoda organizacije u turizmu;
- 5) **Stimuliše konzistentnu akciju svih učesnika u kreiranju proizvoda organizacije u turizmu** – da stimuliše postojanu akciju svih aktera u kreiranju proizvoda organizacije u turizmu, uključujući i stejkholdere;
- 6) **Bude specifična** – da bude posebna i naročito privlačna za sve učesnike u procesima kreiranja proizvoda organizacije u turizmu, u zavisnosti od: njene strategijske pozicije na turističkom tržištu; resursa sa kojima raspolaže; i razvojnim aspiracijama koje ima u budućnosti;
- 7) **Bude trajna a ipak fleksibilna** – da ima osobinu da je definisana na duži vremenski period, u kome se može inovirati na način da se njena suština ne mijenja bitnije;
- 8) **Jasno odražava privredni i društveni smisao postojanja organizacije u turizmu** – da jasno definiše privredni i društveni smisao postojanja organizacije u turizmu; i
- 9) **Jasno definiše odnos prema životnoj sredini** – da jasno definiše odnos organizacije u turizmu prema zelenim tehnologijama.

Grafik 8: Odnos između vizije, misije, ciljeva i smjernica organizacija u turizmu



Izvor: Autor

Vizija organizacije u turizmu je u korelaciji sa njenom misijom, stratezijskim ciljevima i stratezijskim smjernicama. Vizija i misija nisu vremenski ograničene, kao što su vremenski ograničeni stratezijski ciljevi i stratezijske smjernice organizacija u turizmu. Formulisanje vizije predstavlja početni i ključni korak u stratezijskom usmjeravanju razvoja organizacije u turizmu.

3.2. MISIJA ORGANIZACIJE U TURIZMU

Misija predstavlja razlog postojanja organizacije u turizmu, ali i razlog njenog nastupa i poslovanja na turističkom tržištu. Ona treba biti fokusirana na posjetioce, pri čemu treba omogućiti ostvarivanje dodatne vrijednosti za posjetioce. Misija predstavlja ideju vodilju kreatora turističke i turizmu-srodnih politika, preduzetnika i menadžera organizacija u turizmu, tj. stremljenja u budućem nastupu i poslovanju organizacije u turizmu. To podrazumijeva definisanje odnosa prema posjetiocima i životnoj sredini. Takođe, misija treba dati odgovor o budućem proizvodu organizacije u turizmu, tj. njenoj uslužnoj ponudi u odnosu na odabrane segmente posjetilaca, i treba biti fokusirana na stejkholdere. Može se reći, da misija pomaže u ostvarivanju vizije organizacije u turizmu, na način što joj određuje identitet i svrhu postojanja. Misija treba stimulirati sve učesnike u kreiranju proizvoda organizacije u turizmu na njeno ostvarivanje (Brassington & Pettitt, 2013; Čerović, 2019; Čerović & Knežević, 2019; Hollensen, 2015; Kotler & Armstrong, 2012; Moutinho, 2000; Spasić & Čerović, 2019; Stanković & Đoković, 2019; A. Š. Vučetić, 2021e; Živković & Brdar, 2018; Živković & Gajić, 2021).

Za misiju se kaže da je izraz poslovnog interesovanja organizacije u turizmu. Može se definisati u odnosu na potrebe posjetilaca, tehnologije i kompetencije organizacije u turizmu. U svakom slučaju, mora biti tržišno orijentisana i treba ukazivati na ono u čemu se organizacija u turizmu razlikuje od konkurencije. Misija treba olakšati menadžerima organizacija u turizmu da uspostave prostornu i vremensku hijerarhiju strategijskih ciljeva. Na neki način, ona predstavlja definiciju organizacije u turizmu, jer predstavlja odgovor na pitanje - Zašto organizacija u turizmu postoji? Misija je i sredstvo komunikacije između kreatora turističke i turizmu-srodnih politika s jedne strane i preduzetnika i menadžera organizacija u turizmu s druge strane, odnosno, između menadžera preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma s jedne strane, i zaposlenika i stejkholdera sa druge strane. Zbog visokog nivoa turbulentnosti promjena na turističkom tržištu, stratezi trebaju često preispitivati misiju organizacije u turizmu (Čerović, 2020; Dobrijević, 2017; Lamb et al., 2013; Perreault, Cannon, & McCarthy, 2015; Popesku, 2018; Popesku & Gajić, 2020; Vukosav, 2016).

Misija organizacije u turizmu treba da odgovori na sledeća pitanja [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2021e)]:

- 1) Kakav imidž treba kreirati organizacija u turizmu? (Da li imidž avanturističke, zelene ili neke druge organizacije u turizmu?)
- 2) Koja je svrha postojanja organizacije u turizmu? (Da li je to ostvarivanje profita, zadovoljavanje potreba posjetilaca, ili nešto treće?)
- 3) Na koje segmente turističke tražnje će se organizacija u turizmu orijentisati u svom razvoju? (Da li na nisko-, srednje- ili visoko-platežnu tražnju, zdravstvenu tražnju ili neku drugu tražnju u turizmu?)
- 4) Na koje segmente globalnog turističkog tržišta će se organizacija u turizmu orijentisati u svom razvoju? (Da li na turističko tržište Evropske Unije, ili neki drugi segment globalnog turističkog tržišta?)
- 5) Koji će vidovi selektivnog turizma imati prioritet u razvoju organizacije u turizmu? (Da li ekoturizam, kulturni turizam ili neki drugi poseban vid selektivnog turizma?)
- 6) Koji je generalni koncept razvoja organizacije u turizmu? (Da li je to održivi razvoj turizma, ili neki drugi generalni koncept razvoja organizacije u turizmu?)
- 7) Koji je odnos organizacije u turizmu prema procesima internacionalizacije i globalizacije u turizmu? (Da li se stimulišu ili destimulišu?)
- 8) Koji je odnos organizacije u turizmu prema investicijama? (Da li stimuliše priliv i kojih investicija u turizmu?)
- 9) Koji je odnos organizacije u turizmu prema modernim i zelenim tehnologijama? (Da li stimuliše njihovu upotrebu?)
- 10) Koji je odnos prema zaposlenicima i posjetiocima organizacije u turizmu? (Da li vodi računa o potrebama zaposlenika i posjetilaca?)
- 11) Šta je konkurentska prednost organizacije u turizmu na turističkom tržištu? (Da li je to nadprosječan kvalitet usluga i proizvoda, niske cijene ili neki drugi segment konkurentske prednosti?)
- 12) Šta organizaciju u turizmu čini različitom u odnosu na konkurenciju? (Da li su to visoki etički ili ekološki kodeksi zaposlenih ili neki drugi segmenti diferenciranja proizvoda organizacije u turizmu?)

13) Koji stepen harmonizovanosti interesa cjelokupne društvene zajednice postiže organizacija u turizmu? (Da li je visok stepen harmonizovanosti interesa zaposlenika organizacije u turizmu sa interesima zaposlenika ostatka društvene zajednice?)

3.3. STRATEGIJSKI CILJEVI ORGANIZACIJE U TURIZMU

Vizija i misija organizacije u turizmu su veoma često nerazumljive, zaposlenicima ali i menadžerima na nižim hijerarhijskim nivoima upravljanja, što otežava njihovu operacionalizaciju. Zato je potrebno definisati strategijske ciljeve koje zaposlenici mogu razumjeti. Strategijski ciljevi organizacije u turizmu trebaju biti: generalni; specifični; realno ostvarivi; i mjerljivi. Mogu se podijeliti na ekonomske i neekonomske strategijske ciljeve organizacije u turizmu. Oni moraju biti poređani po hijerarhiji, tj. nivou prioriteta. Po pravilu, strategijski ciljevi su dugoročni ciljevi organizacije u turizmu. Usvajaju ih menadžeri na najvećim nivoima menadžmenta organizacije u turizmu. Strategijski ciljevi su željena stanja organizacije u turizmu, koje menadžeri žele ostvariti kroz realizaciju planiranih aktivnosti. Kao razvojni ciljevi, predstavljaju osnovu za definisanje ciljeva na nižim nivoima organizacije u turizmu, tj. taktičkih (definisani na srednjem nivou menadžmenta) i operativnih ciljeva poslovanja (definisani za strategijske poslovne jedinice organizacije u turizmu). Oni su ciljevi koji se odnose na organizaciju u turizmu u cjelini. Neopipljivi su jer se radi i kvalitativnim strategijskim ciljevima (Stanković & Đoković, 2019) (Brassington & Pettitt, 2013; Hollensen, 2015; Moutinho, 2000; Petković, 2019; Spasić & Čerović, 2019; Stanković & Đoković, 2019; A. Š. Vučetić, 2021e).

Veoma je bitno da strategijski ciljevi doprinose održivom razvoju organizacije u turizmu. Strategijski ciljevi su osnova za upravljanje organizacijom u turizmu pomoću ciljeva. Oni su i sredstvo za mjerenje uspješnosti ostvarivanja vizije i misije organizacije u turizmu. Strategijski ciljevi organizacije u turizmu trebaju imati komponentu održivosti na duži vremenski period i trebaju se uklapati u koncept održivog razvoja turizma (A. Vučetić, 2010a; A. Š. Vučetić, 2018b, 2020d, 2021d). Oni trebaju usmjeravati organizaciju u turizmu ka aktivnostima koje će omogućiti iskorišćavanje šansi u okruženju. Pri tome, strategijski ciljevi trebaju biti međusobno usaglašeni. Strategijski ciljevi su neposredni ciljevi organizacije u turizmu, i kao takvi, oni su široko definisani ciljevi organizacije u turizmu. (Čerović, 2020; Čerović & Knežević, 2019; Dražić, 2020; Kotler & Armstrong, 2012; Lamb et al., 2013; Perreault et al., 2015; Popesku, 2018; Popesku & Gajić, 2020; Stojanović, 2011; Vukosav, 2016)

Strategijski ciljevi organizacija u turizmu su usmjereni na postizanje [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2021e)]:

EKONOMSKIH CILJEVA:

- 1) Efektivnije zadovoljavanje potreba posjetilaca kao korisnika usluga organizacije u turizmu – posebno međunarodnih posjetilaca;
- 2) Privlačenje stranih investicija od strane organizacije u turizmu – posebno stranih direktnih investicija, kroz vlasničke transformacije preduzeća i organizacija u turizmu;
- 3) Rast nivoa internacionalizacije i globalizacije poslovanja organizacije u turizmu – posebno kreatora ponude u turizmu u odnosu na horizontalne, vertikalne i bočne integracije;
- 4) Rast nivoa održive ekonomske valorizacije prirodnih resursa od strane organizacije u turizmu – posebno unikatnih prirodnih resursa;
- 5) Rast upotrebe modernih tehnologija u kreiranju, promociji i plasmanu ponude organizacije u turizmu – posebno zelenih i digitalnih tehnologija;
- 6) Rast nivoa diversifikovanosti i kvaliteta usluga i proizvoda organizacije u turizmu – posebno usluga i proizvoda koji se teško mogu imitirati;
- 7) Rast nivoa produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja organizacije u turizmu – posebno na nivou preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu;
- 8) Rast prihoda i profita organizacije u turizmu – posebno od prometa koji generišu međunarodni posjetioci;
- 9) Rast broja zaposlenika u organizaciji u turizmu – posebno zaposlenika sa nedostatnim generičkim i specifičnim kompetencijama u turizmu;
- 10) Rast životnog standarda zaposlenika u organizaciji u turizmu – posebno onog segmenta životnog standarda koji direktno zavisi od organizacije u turizmu; i
- 11) Jačanje postojeće i poboljšanje strategijske pozicije organizacije u turizmu u odnosu na konkurente – posebno u odnosu na direktne konkurente.

NEEKONOMSKIH CILJEVA:

- 1) Rast učešća organizacije u turizmu u zaštiti i unapređenju kvaliteta elemenata životne sredine – posebno u domenu upotrebe zelenih tehnologija;
- 2) Rast pozitivnog imidža organizacije u turizmu – posebno kao zelene i bezbjedne organizacije u turizmu;
- 3) Rast nivoa održive neekonomske valorizacije prirodnih resursa od strane organizacije u turizmu – posebno unikatnih prirodnih resursa u domenu biodiverziteta;
- 4) Rast učešća organizacije u turizmu u razvoju lokalnih zajednica – posebno u domenu donacija u društvene sadržaje lokalne zajednice;
- 5) Rast pozitivnih promjena u demografiji stanovništva pod uticajem organizacije u turizmu – posebno u domenu sprečavanja odliva visoko obrazovanog lokalnog i privlačenja visoko obrazovanog nelokalnog stanovništva;
- 6) Rast učešća organizacije u turizmu u povećanju nivoa socijalnog blagostanja stanovništva – posebno u domenu jednakih mogućnosti za zapošljavanje u organizaciji u turizmu;
- 7) Rast učešća organizacije u turizmu u aktivnostima zaštite i afirmacije kulturnog nasleđa – posebno u domenu nematerijalnog lokalnog kulturnog nasleđa; i
- 8) Rast učešća organizacije u turizmu u povećanju nivoa zaštite prava posjetilaca – posebno u domenu prihvatanja etičkih kodeksa kod zaposlenika u organizaciji u turizmu.

3.4. STRATEGIJSKE SMJERNICE ORGANIZACIJE U TURIZMU

Strategijske smjernice organizacije u turizmu su detaljnije razrađeni strategijski ciljevi, koji su vremenski determinisani. One su kvantificirani strategijski ciljevi, koje po pravilu, definiše top menadžment organizacije u turizmu. Zato se kaže, da su strategijske smjernice opipljivi strategijski ciljevi, koji su osnov za ostvarivanje konkurentne prednosti organizacije u turizmu. One su posredni ciljevi organizacije u turizmu, koji su usko definisani. Strategijske smjernice pomažu u mjerenju uspješnosti u realizaciji strategijskih ciljeva organizacije u turizmu. Veoma je bitno, da strategijske smjernice budu realno definisane, kako bi bile realno ostvarive u menadžerskim taktičkim aktivnostima (Brassington & Pettitt, 2013; Čerović, 2020; Moutinho, 2000; Popesku, 2018; Vukosav, 2016; Živković & Brdar, 2018).

Strategijske smjernice organizacije u turizmu su usmjerene na postizanje ekonomskih i neekonomskih strategijskih ciljeva, pri čemu mogu biti [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2020i, 2021e, 2021h)]:

EKONOMSKE SMJERNICE:

- 1) **Privlačenje stranih investicija od strane organizacije u turizmu** → kroz vlasničku transformaciju 40% akcija javne organizacije u turizmu u narednih 10 godina;
- 2) **Rast prihoda organizacije u turizmu** → kroz povećanje prihoda za 20% u narednih 10 godina od posjetilaca iz Zapadne Evrope; i
- 3) **Rast broja zaposlenika u organizaciji u turizmu** → kroz povećanje broja zaposlenika za 50% u narednih 10 godina.

NEEKONOMSKE SMJERNICE:

- 1) **Rast učešća organizacije u turizmu u razvoju lokalne zajednice** → kroz povećanje doprinosa za izgradnju društvenih sadržaja u lokalnoj zajednici za 10% u narednih 10 godina;

- 2) Rast učešća organizacije u turizmu u povećanju nivoa socijalnog blagostanja lokalnog stanovništva → kroz povećanje donacija za 20% u narednih 10 godina, za nevladine organizacije koje organizuju kurseve za odvikavanja od bolesti zavisnosti; i
- 3) Rast učešća organizacije u turizmu u povećanju nivoa zaštite prava posjetilaca → kroz povećanje broja uvažanih primjedbi i žalbi posjetilaca za 30% u narednih 10 godina.

Taktika predstavlja program aktivnosti organizacije u turizmu, koji je vremenski determinisan i sadrži specifične aktivnosti [npr: povećanje cijena na kratak rok (taktika cijena), povećanje kanala promocije na duži rok (taktika komuniciranja) i pad kanala distribucije na srednji rok (taktika prodaje)] radi realizacije strategijskih ciljeva. Najčešće upotrebljavane cjenovne taktike su: popusti na količinu (quantity discounts); gotovinski popusti (cash discounts); funkcionalni popusti (functional discounts); sezonski popusti (seasonal discounts); promotivni dodaci (promotional allowances); i rabati (rebates) (Kotler & Armstrong, 2012; Lamb et al., 2013; Moutinho, 2000; Popesku, 2018; Popesku & Gajić, 2020; Stanković & Đoković, 2019; Živković & Brdar, 2018).

Taktika organizacije u turizmu je skup metoda za sprovođenje elemenata strategijskog menadžmenta, tj. vizije, misije, strategijskih ciljeva, strategijskih smjernica i strategija organizacije u turizmu. Ona je vojna vještina, koja predstavlja sintezu planiranih postupaka kojima se na najefikasniji način ostvaruju elementi strategijskog planiranja organizacije u turizmu. Taktika podrazumijeva zbir dobro sprovedenih poslovnih aktivnosti radi realizacije postavljenih strategijskih ciljeva.

3.5. TURISTIČKA POLITIKA I ORGANIZACIJE U TURIZMU

Turistička politika je veoma važna u procesu strateškog menadžmenta (A. Š. Vučetić, 2018c, 2018d, 2018e, 2020g). Dijeli se na opštu (koja može biti: nadnacionalna, nacionalna, regionalna i lokalna turistička politika) i specifičnu turističku politiku (koja može biti turistička politika posebnih vidova selektivnog turizma i ostalih specifičnih vidova turizma). Turistička politika je neophodna radi ostvarivanja strateških ciljeva organizacije u turizmu. Ona to omogućava preko mjera i aktivnosti opšte i specifične turističke politike. Mjere turističke politike se dijele na (A. Š. Vučetić, 2020b, 2020c, 2020f, 2020h, 2021a, 2021c, 2021f, 2021g):

- 1) Zakonske mjere turističke politike** → koje obuhvataju direktne (koje direktno uređuju pravne odnose u sektoru turizma – kao što je Zakon o turizmu i ugostiteljstvu) i indirektno (koje indirektno uređuju pravne odnose u sektoru turizma – kao što je Zakon o zaštiti potrošača).
- 2) Administrativne mjere turističke politike** → koje obuhvataju podzakonske pravne akte (uredbe, odluke, pravilnike, naredbe, uputstva) i ostale pravne akte (dozvole, rješenja, poslovničke, smjernice, rezolucije, ugovore, kolektivne ugovore, socijalne ugovore, programe i instrukcije).
- 3) Planske mjere turističke politike** → koje obuhvataju: planove turističkog razvoja, strateške planove razvoja u turizmu, urbanističke planove turističkih područja, petogodišnje planove turističkog razvoja, planove posebne namjene, prostorne planove država, generalne urbanističke planove, planove privatizacije, planove stimulisanja razvoja komplementarnih djelatnosti turističko-ugostiteljskoj djelatnosti, nastavne planove i programe obrazovnih ustanova za potrebe turizma, i planove obrazovanja kadrova u turizmu.
- 4) Kreditno-monetarne i fiskalne mjere turističke politike** → koje obuhvataju: mjere kreditne politike (kao što su beneficirane kamatne stope na kredite organizacija u turizmu i osnivanje investicionih razvojnih fondova), monetarne politike (kao što su retencione kvote, uvođenje konvertibilne valute u platni

promet države i obaveze banaka da formiraju fondove za zaštitu depozita) i mjere fiskalne politike (kao što su smanjenje taksi i poreza za organizacije u turizmu i smanjenje carinskih stopa za uvoz osnovnih sredstava i opreme za potrebe preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma).

5) Ostale mjere turističke politike → koje obuhvataju: uzanse u turizmu (kao što su opšti i specifični trgovački običaji u turizmu), priručnici (kao što je priručnik za razvoj wellness turizma) i ostale mjere turističke politike.

Aktivnosti turističke politike se dijele na (A. Š. Vučetić, 2020b, 2020c, 2020f, 2020h, 2021a, 2021c, 2021f, 2021g):

1) Promotivne aktivnosti turističke politike → koje obuhvataju promotivne aktivnosti: organa državne uprave i javnih preduzeća (kao što su: ministarstvo turizma, ministarstvo kulture, nacionalna turistička organizacija, regionalna turistička organizacija i lokalna turistička organizacija), profesionalna udruženja u sektoru turizma (kao što je udruženje ugostitelja u okviru privredne komore), nevladine organizacije u oblasti turizma (kao što je Svjetska turistička organizacija), i druge institucije, ustanove, preduzeća i organizacije u javnom sektoru.

2) Ostale aktivnosti turističke politike → koje obuhvataju razne vrste javnih rasprava o temama koje se odnose na sektor turizma, tj. organizacije u turizmu.

IV
STRATEGIJE U TURIZMU

4.1. GENERIČKE STRATEGIJE

Po Porter, E., generičke strategije su strategije koje omogućavaju organizaciji u turizmu ostvarivanje konkurentske prednosti na turističkom tržištu. Koncept generičkih strategija se temelji na širini tržišta (da li organizacija u turizmu vlada cjelokupnim tržištem ili nekim tržišnim segmentom) i relativnoj konkurentske prednosti (koja se zasniva na posebnim turističkim programima ili niskim troškovima) (Vukosav, 2016).

Grafik 9: Porterov model generičkih strategija

		Relativna konkurentska prednost	
		Posebni turistički programi u svijesti potrošača	Položaj sa niskim troškovima
Širina tržišta	Kompletno tržište	DIFERENCIJACIJA	VOĐENJE U TROŠKOVNOJ EFIKASNOSTI
	Tržišni segment	KONCENTRACIJA NA TRŽIŠNE NIŠE	
		Fokus na diferencijaciji	Fokus na niskim troškovima

Izvor: (Vukosav, 2016)

Generičke strategije koje mogu primjenjivati organizacije u turizmu su (A. Š. Vučetić, 2021e):

1) Strategija vodstva u troškovima → se zasniva na ostvarivanju konkurentske prednosti organizacije u turizmu, kreiranjem usluga i proizvoda po nižim troškovima od konkurencije. Strategija je usmjerena na proizvod organizacije u turizmu, koji je nisko diferenciran i koji se prodaje po nižoj cijeni od konkurencije. Organizacija u turizmu ne može primjenjivati ovu strategiju vremenski neograničeno, jer nema neograničene resurse za kreiranje proizvoda po najnižim troškovima.

2) Strategija diferenciranja → se zasniva na ostvarivanju konkurentske predno-

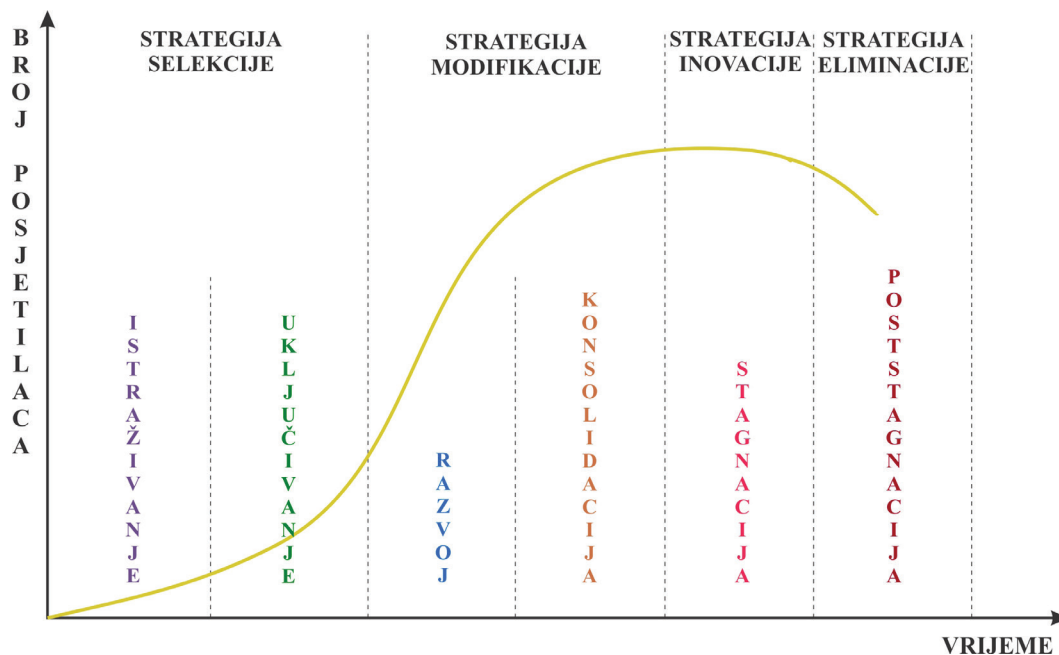
sti organizacija u turizmu, kreiranjem usluga i proizvoda koji su za posjetioce jedinstveni po nekim svojim karakteristikama. Strategija je usmjerena na proizvod organizacije u turizmu, koji je visoko diferenciran, pa se može prodavati po većim cijenama od konkurencije. Organizacija u turizmu ne može primjenjivati ovu strategiju vremenski neograničeno, jer su rijetke usluge i proizvodi koji se ne mogu imitirati.

3) Strategija fokusiranja → se zasniva na ostvarivanju konkurentske prednosti organizacije u turizmu, kreiranjem usluga i proizvoda koji su namijenjeni tržišnim nišama. Strategija je usmjerena na opsluživanje manjih segmenata globalnog turističkog tržišta, pri čemu koristi strategiju vođstva u troškovima i strategiju diferenciranja. Posjetioci su zadovoljniji uslugama i proizvodima organizacije u turizmu koja primjenjuje strategiju fokusiranja nego uslugama i proizvodima konkurencije. To postiže nižim cijenama ili jedinstvenim karakteristikama usluga i proizvoda u odnosu na konkurenciju. Organizacija u turizmu može primjenjivati ovu strategiju na duži vremenski period, ali ne i vremenski neograničeno.

4.2. UNIVERZALNE STRATEGIJE

Četiri osnovne univerzalne strategije koje organizacija u turizmu može primjenjivati u procesu strateškog menadžmenta su: strategija selekcije, strategija modifikacije, strategija inovacije, i strategija eliminacije (Milutinović, 1992; A. Vučetić, 2002). Menadžeri organizacije u turizmu bi trebali primjenjivati kombinaciju navedenih strategija, radi ostvarivanja sinergijskih efekata. Na primjer, strategija eliminacije se može kombinovati sa strategijama modifikacije i inovacije, kako bi se sačuvale usluge i proizvodi koji su u fazi zrelosti životnog ciklusa usluga i proizvoda.

Grafik 10: Korelacija životnog ciklusa proizvoda i univerzalnih strategija



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

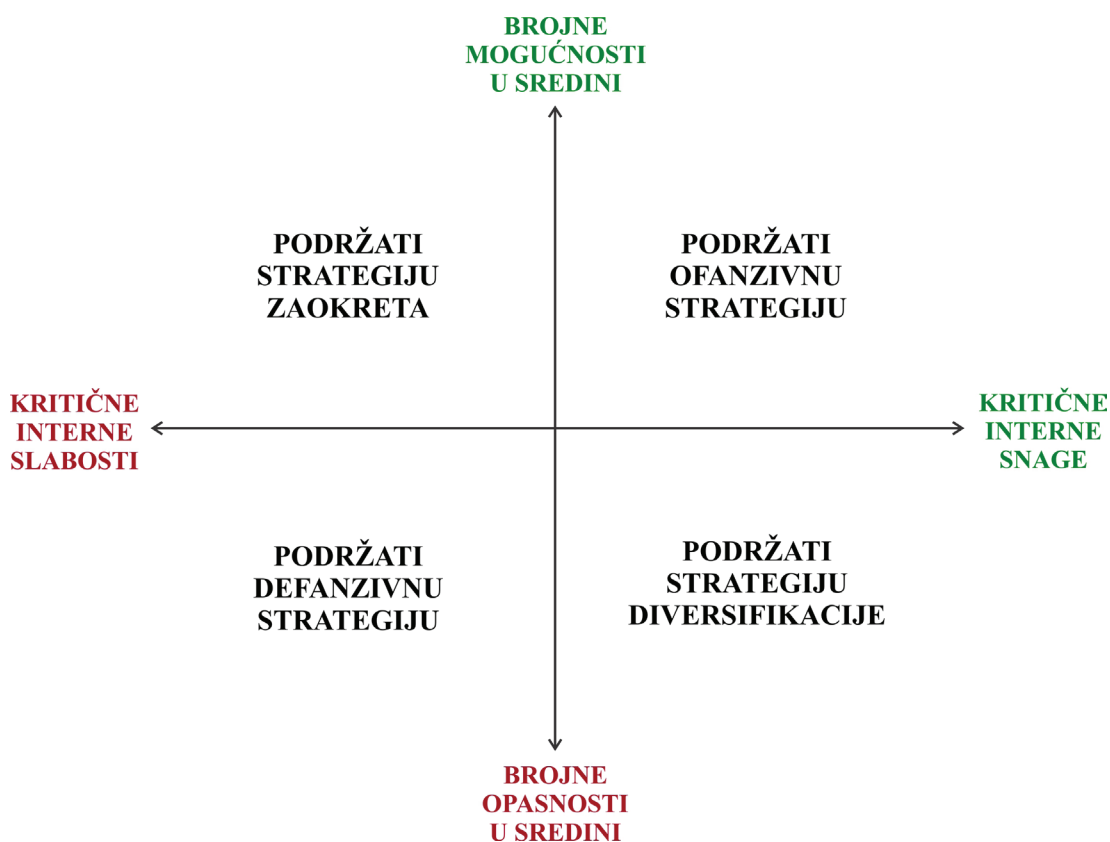
Glavne karakteristike univerzalnih strategija su (Milutinović, 1992; A. Vučetić, 2002):

- 1) Strategija selekcije** → se temelji na ostvarivanju konkurentske prednosti organizacije u turizmu, odabirom tj. selekcijom pojedinačnih usluga i proizvoda koji su favorizovani kod posjetilaca. Uspjeh u primjeni ove strategije zavisi od raznovrsnosti i kvaliteta pojedinačnih usluga i proizvoda.
- 2) Strategija modifikacije** → se temelji na ostvarivanju konkurentske prednosti organizacije u turizmu diferencijacijom (poboljšanjem kvaliteta i imidža postojećih usluga i proizvoda) i diversifikacijom (dodavanjem novih usluga i proizvoda). Uspjeh u primjeni ove strategije zavisi od mogućnosti modifikacije postojećih usluga i proizvoda i mogućnosti u uvođenju novih usluga i proizvoda.
- 3) Strategija inovacije** → se temelji na ostvarivanju konkurentske prednosti organizacije u turizmu, inovacijama u domenu usluga i proizvoda. Predstavlja najkompleksniju od navedenih strategija, koja nastoji izbjeći „moralno zastarjevanje“ usluga i proizvoda. Uspjeh u primjeni ove strategije zavisi od kreativnosti ljudskih resursa u organizaciji u turizmu.
- 4) Strategija eliminacije** → se temelji na ostvarivanju konkurentske prednosti organizacije u turizmu, eliminacijom usluga i proizvoda koji su nekonkurentni. Uspjeh u primjeni ove strategije zavisi od atraktivnosti ponude organizacije u turizmu i mogućnosti njene optimizacije kroz eliminaciju zastarjelih, neatraktivnih i nedovoljno kvalitetnih usluga i proizvoda.

4.3. OFANZIVNE I DEFANZIVNE STRATEGIJE

Ofanzivne strategije organizacija u turizmu su: strategija stabilnog rasta, strategija koncentracije na određeni tržišni segment i diversifikacija. One trebaju da obezbude održiviju konkurentsku prednost organizacije u turizmu na turističkom tržištu. S druge strane, defanzivne strategije organizacije u turizmu su: sužavanje, dezinvestiranje i likvidacija. One omogućavaju organizaciji u turizmu da se dobrovoljno odriče dijela ili čitavog turističkog tržišta u korist konkurencije (Vukosav, 2016).

Grafik 11: Dijagram SWOT analize



Izvor: (M. Milisavljević, 1997)

Glavne karakteristike ofanzivnih strategija su [modifikovano prema (M. Milisavljević, 1997)]:

- 1) Strategija stabilnog rasta** → se primjenjuje u uslovima brojnih mogućnosti u sredini i kritičnih internih snaga organizacije u turizmu. Implementira se kada organizacija u turizmu ima ujednačenu stopu rasta prometa turističkog proizvoda na istim segmentima globalnog turističkog tržišta.
- 2) Strategija koncentracije na određeni tržišni segment** → se primjenjuje u uslovima brojnih mogućnosti u sredini i kritičnih internih snaga organizacije u turizmu. Implementira se specijalizovana organizacija u turizmu koja ostvaruje diferentnu konkurentsku prednost, na osnovu poboljšanja kvaliteta i smanjenja troškova kreiranja turističkog proizvoda.
- 3) Strategija diversifikacije** → se primjenjuje u uslovima brojnih opasnosti u sredini i kritičnih internih snaga organizacije u turizmu. Implementira se specijalizovana organizacija u turizmu, koja na osnovu jedinstvenih karakteristika usluga i proizvoda za posjetioce, ostvaruje konkurentsku prednost.

Glavne karakteristike defanzivnih strategija su [modifikovano prema (M. Milisavljević, 1997)]:

- 1) Strategija sužavanja** → se primjenjuje u uslovima brojnih opasnosti u sredini i kritičnih internih slabosti organizacije u turizmu. Implementira se kada organizacija u turizmu ima probleme u domenu likvidnosti, zbog čega je prinuđena da sužava svoju uslužnu ponudu, tj. na gašenje usluga i proizvoda koji generišu mali profit ili gubitke.
- 2) Strategija dezinvestiranja** → se primjenjuje u uslovima brojnih opasnosti u sredini i kritičnih internih slabosti organizacije u turizmu. Implementira se kada organizacija u turizmu ima probleme u domenu rentabilnosti, zbog čega je prinuđena da ukine investicije za neke usluge i proizvode u uslužnoj ponudi, tj. da ugasi usluge i proizvode koji generišu gubitke.
- 3) Strategija likvidacije** → se primjenjuje u uslovima brojnih mogućnosti u sredini i kritičnih internih slabostima organizacije u turizmu. Implementira se kada organizacija u turizmu mora izvršiti zaokret, tj. likvidaciju pojedinih uslužnih linija ili organizacije u cjelini, jer uslužna ponuda generiše velike gubitke.

4.4. STRATEGIJE RASTA

Osnovne strategije rasta su: penetracija tržišta, razvoj proizvoda, razvoj tržišta i diversifikacija. Određene su misijom organizacije u turizmu (postojećom ili novom) i turističkim tržištem na kome je pozicionirana organizacija u turizmu (postojeće i novo) (Vukosav, 2016).

Grafik 12: Komponente vektora rasta

MISIJA TRŽIŠTE	POSTOJEĆA	NOVA
POSTOJEĆE	PENETRACIJA TRŽIŠTA	RAZVOJ PROIZVODA
NOVO	RAZVOJ TRŽIŠTA	DIVERSIFIKACIJA

Izvor: (M. Milisavljević, 1997)

Glavne karakteristike strategija rasta su [modifikovano prema (M. Milisavljević, 1997)]:

1) Strategija penetracije tržišta → se implementira kada organizacija u turizmu ima postojeću misiju na postojećem segmentu globalnog turističkog tržišta. Zasniva se na postojećim kompetentnostima organizacije u turizmu i korisna je kada: postojeće turističko tržište nije zasićeno postojećim uslugama i proizvodima organizacije u turizmu; se tržišno učešće glavnih konkurenata smanjuje a tržišni segment povećava; ostvari održiviju konkurentsku prednost; i kada ekonomija obima predstavlja osnovu za ostvarivanje konkurentске prednosti. Primjena ove strategije podrazumijeva nastup sa jednom uslugom ili jednim proizvodom na jednom turističkom tržištu.

2) Strategija razvoja tržišta → se implementira kada organizacija u turizmu ima

postojeću misiju na novom segmentu globalnog turističkog tržišta. Zasniva se na postojećim kompetentnostima organizacije u turizmu i korisna je kada: se koriste novi kanali distribucije; postoje nepokriveni nesaturirani dijelovi turističkog tržišta; organizacija u turizmu ima višak neiskorišćenih resursa; i kada organizacija u turizmu u osnovnoj djelatnosti postaje globalna. Primjena ove strategije podrazumijeva nastup sa postojećim uslugama i proizvodima na nova turistička tržišta.

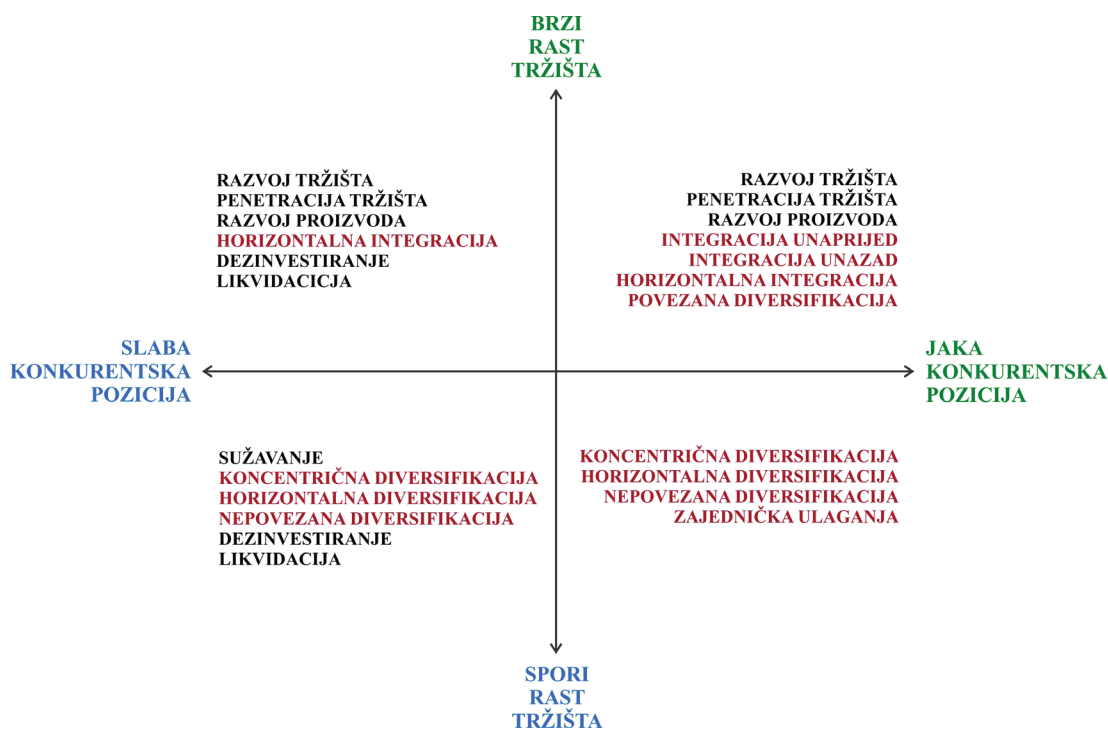
3) Strategija razvoja proizvoda → se implementira kada organizacija u turizmu sa novom misijom nastupa na postojeći segment globalnog turističkog tržišta. Zasniva se na novim kompetentnostima organizacije u turizmu i korisna je kada: su glavne usluge i glavni turistički proizvodi u fazi zrelosti životnog ciklusa i potrebno ih je inovirati; organizacija u turizmu nastupa na dijelu globalnog turističkog tržišta koje ima brzi tehnološki razvoj; konkurenti počinju nuditi iste usluge i proizvode po nižim cijenama; segment turističkog tržišta ima relativno visoku stopu rasta; i kada organizacija u turizmu ima veoma kreativne ljudske resurse. Primjenjuje se kada organizacija u turizmu inovira postojeće usluge i proizvode i plasira ih na postojećim turističkim tržištima.

4) Strategija diversifikacije → se implementira kada organizacija u turizmu sa novom misijom nastupa na novim segmentima globalnog turističkog tržišta. Zasniva se na novim kompetentnostima organizacije u turizma i korisna je kada: se plasiraju nove usluge i proizvodi; se koriste novi kanali promocije i distribucije; se nastupa na tržišnim nišama; i kada usluge i proizvodi imaju jedinstvene vrijednosti za posjetioce. Primjenjuje se kad organizacija u turizmu kreira nove usluge i proizvode sa jedinstvenim karakteristikama i plasira ih na nova turistička tržišta.

4.5. OSTALE STRATEGIJE

Ostale strategije koje primjenjuju organizacije u turizmu su (A. Š. Vučetić, 2021e): horizontalna integracija; integracija unaprijed, integracija unazad, povezana diversifikacija, koncentrična diversifikacija, horizontalna diversifikacija, nepovezana diversifikacija i zajednička ulaganja.

Grafik 13: Model klastera strategija



Izvor: (M. Milisavljević, 1997)

Glavne karakteristike ostalih strategija su [modifikovano prema (M. Milisavljević, 1997; A. Š. Vučetić, 2021b, 2021e)]:

- 1) Horizontalna integracija** → je fokusirana na spajanje sličnih organizacija u turizmu koje su direktni konkurenti i može biti ofanzivna (ukoliko se spajaju organizacije u turizmu sa jakim konkurentskom pozicijom na turističkom tržištu koje ima brzi rast) i defanzivna strategija (ukoliko se spajaju organizacije u turizmu sa slabom konkurentskom pozicijom na turističkom tržištu koje ima brzi rast).
- 2) Integracija unaprijed** → je fokusirana na razvoj tražnje u turizmu kroz povezivanje organizacija u turizmu (npr: specijalizovanih hotela i para-hotela sa turoperatorima i distributivnim sistemima) i radi se o ofanzivnoj strategiji (jaka konkurentska pozicija i brzi rast turističkog tržišta).
- 3) Integracija unazad** → je fokusirana na razvoj ponude u turizmu kroz povezivanje organizacija u turizmu (npr: specijalizovanih turoperatora sa avio-kompanijama) i radi se o ofanzivnoj strategiji (jaka konkurentska pozicija i brzi rast turističkog tržišta).
- 4) Povezana diversifikacija** → je fokusirana na povezivanje komplementarnih organizacija u turizmu, koje mogu zajednički kreirati i plasirati usluge i proizvode, i radi se o ofanzivnoj strategiji (jer se spajaju organizacije u turizmu sa jakim konkurentskom pozicijom na brzo rastućem turističkom tržištu).
- 5) Koncentrična diversifikacija** → je fokusirana na organizacije u turizmu koje nastupaju na istim dijelovima globalnog turističkog tržišta i koriste iste promocijske tehnologije, pri čemu može biti ofanzivna (ukoliko se spajaju organizacije u turizmu sa jakim konkurentskom pozicijom na turističkom tržištu koje ima spori rast) i defanzivna strategija (ukoliko se spajaju organizacije u turizmu sa slabom konkurentskom pozicijom na turističkom tržištu koje ima spori rast).
- 6) Horizontalna diversifikacija** → je fokusirana na organizacije u turizmu koje nastupaju na istim dijelovima globalnog turističkog tržišta i koriste iste tehnologije, pri čemu može biti ofanzivna (ukoliko se spajaju organizacije u turizmu sa jakim konkurentskom pozicijom na turističkom tržištu koje ima spori rast) i defanzivna strategija (ukoliko se spajaju organizacije u turizmu sa slabom konkurentskom pozicijom na turističkom tržištu koje ima spori rast).
- 7) Nepovezana diversifikacija** → je fokusirana na povezivanje organizacija u turizmu koje nisu slične i može biti ofanzivna (ukoliko se spajaju organizacije u turizmu sa jakim konkurentskom pozicijom na turističkom tržištu koje ima spori rast) i defanzivna strategija (ukoliko se spajaju organizacije

u turizmu sa slabom konkurentskom pozicijom na turističkom tržištu koje ima spori rast).

8) Zajednička ulaganja → je fokusirana na strategijske alijanse organizacija u turizmu radi boljeg tržišnog pozicioniranja i radi se o ofanzivnoj strategiji (jaka konkurentska pozicija i spori rast turističkog tržišta).

V
STRATEGIJSKI IZBOR,
IMPLEMENTACIJA STRATEGIJA I
STRATEGIJSKA KONTROLA

5.1. STRATEGIJSKI IZBOR

U toku realizacije strategijskog izbora i strategijske promjene menadžeri organizacija u turizmu mogu koristiti sledeće metode, koncepte, alate i tehnike [modifikovano prema (Brassington & Pettitt, 2013; Čerović, 2020; Hollensen, 2015; M. Milisavljević, 1997; Moutinho, 2000; Popesku & Gajić, 2020; Vukosav, 2016)]:

- a) **Portfolio koncept** [Koncept se kreirao 70-ih godina XX vjeka. Relevantan je za izbor strategija razvoja strategijskih poslovnih jedinica organizacije u turizmu. Koriste ga menadžeri diversifikovane organizacije u turizmu, kojoj omogućava da racionalno alokira resurse koji generišu profit. Koncept sugeriše upotrebu horizontalnih strategija, koje koordiniraju realizaciju seta strategijskih ciljeva i politika između različitih, ali međusobno povezanih poslovnih jedinica organizacije u turizmu. Portfolio matrice koje se koriste za izbor optimalnih strategija u ovom konceptu su: BCG matrica, General Electric matrica (McKinsey-jeva matrica), Matrica politike usmjeravanja (Shell-ova matrica), Borg-Warner-ova poslovna portfolio matrica, Hofer-ova matrica i Brown-ova matrica.];
- b) **PIMS program** [Koncept je kreiran radi doprinosa poboljšanju kvaliteta upravljanja strategijskim poslovnim jedinicama. Predstavlja bazu podataka, koja omogućava objašnjavanje faktora poslovnog uspjeha strategijskih poslovnih jedinica organizacije u turizmu. Fokus je na strategijskim faktorima koji su bitni za sve strategijske poslovne jedinice kao što su: stopa rasta, relativno tržišno učešće i produktivnost rada. To je empirijski model koji stavlja u odnos veliki broj strategijskih promjenljivih sa rentabilnošću poslovanja organizacije u turizmu. Koncept upućuje menadžere na upotrebu strategija koje se temelje na segmentaciji turističkog tržišta i vertikalnim integracijama.];
- c) **Metod scenarija** [Koncept je kreiran 60-ih godina XX vijeka. To je hipotetički redosled događaja, koji u fokus stavlja uzročne procese i odlučivanje u organizaciji u turizmu. Metod scenarija kombinuje veliki broj faktora sre-

dine, kako bi se identifikovale buduće mogućnosti i opasnosti u okruženju organizacije u turizmu. Koristan je kada organizacija u turizmu posluje u veoma nestabilnim i neizvjesnim uslovima, jer provjerava korisnost upotrebe različitih strategijskih alternativa, posebno onih koje su prilagodljivije promjenljivom okruženju.];

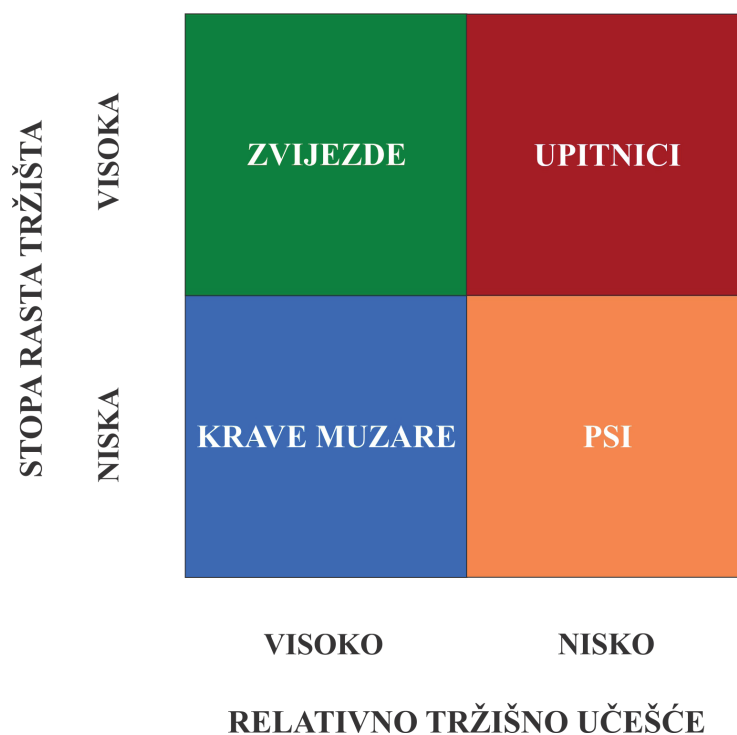
- d) **Cost-benefit analizu** [Koncept se zasniva na analizi troškova i koristi organizacije u turizmu. Sugerise odabir strategijskih opcija koje maksimiziraju profitabilnost organizacije u turizmu. Postoje dvije opcije: cost-benefit analiza koja je bazirana na finansijskoj analizi (koja vrednuje direktne troškove i rezultate poslovanja sa uskog aspekta privatnog investitora/privatne organizacije u turizmu) i ekonomskoj analizi (koja vrednuje troškove i rezultate poslovanja sa stanovišta cjelokupne ekonomije/javne organizacije u turizmu).];
- e) **Analizu jaza** [Koncept na osnovu analize gepa omogućava izbor strategijskih opcija. Temelji se na indentifikovanju strategijskog jaza organizacije u turizmu, na osnovu koga sugerise upotrebu odgovarajuće strategije. Pri tome, jaz može biti konkurentski (predstavlja jaz između linije ekstrapoliranih podataka iz prošlosti organizacije u turizmu i linije koja predstavlja maksimiziranje tekućih potencijala organizacije u turizmu) i portfolio jaz (predstavlja razliku između linije koja predstavlja sadašnje potencijale organizacije u turizmu i linije koja predstavlja ambicije top menadžmenta organizacije u turizmu).];
- f) **Krivu iskustva** [Koncept se zasniva na snižavanju ukupnih troškova poslovanja organizacije u turizmu. Radi se o empirijskom modelu, koji ilustruje odnos troškova proizvodnje po jedinici usluge/proizvoda i iskustva u proizvodnji tj. ukupni broj proizvedenih jedinica usluga/proizvoda. Kriva iskustva favorizuje upotrebu strategija rasta.];
- g) **SWOT/TOWS matricu** [Koncept na osnovu odnosa kritičnih internih snaga/slabosti i brojnih mogućnosti/opasnosti u sredini u kojoj posluje organizacija u turizmu, omogućava izbor najprikladnijih strategija. SWOT/TOWS matica favorizuje upotrebu strategija rasta.];
- h) **Koncept životnog ciklusa organizacije** [Koncept se temelji na upotrebi strategija u odnosu na fazu životnog ciklusa organizacije u turizmu. U fazi: istraživanja predlaže se upotreba inovativnih strategija; uvođenja – strategije infiltracije; rasta – ofanzivnih strategija; zrelosti – odbrambenih strategija; i fazi opadanja – defanzivnih strategija.];
- i) **Tehnike za povećanje kreativnosti** [Koncept se zasniva na kreativnosti menadžera organizacije u turizmu, koja obuhvata faze: podsvjesnog bavljenja

problemom; intuicije; kompletnog uvida u problem; i logičke formulacije ideja. Brainstorming je najčešće upotrebljavana tehnika za povećanje kreativnosti. Sastoji se u organizovanju kreativnog sastanka odabrane grupe menadžera/stručnjaka, u toku koga se vrši prikupljanje mišljenja i stavova, koji se koriste za izbor strategija.]; i

j) **Benčmarking** [Koncept predstavlja tehniku komparativne analize vlastitog poslovanja organizacije u turizmu sa poslovanjem konkurencije. Radi se o nezaobilaznoj tehnici u okviru strategijskog menadžmenta, koja služi za istraživanje i odabir optimalnih strategija za organizaciju u turizmu.]

U okviru procesa strategijskog izbora posebno važnu ulogu imaju BCG matrica (rast tržišta/tržišno učešće) i SWOT/TOWS analiza. Osim što ih top menadžeri veoma često koriste u odabiru najpovoljnijih strategija za organizaciju u turizmu, radi se o veoma pouzdanim tehnikama u izboru optimalnih strategija.

Grafik 14: BCG matrica



Izvor: modifikovano prema (M. Milisavljević, 1997)

BCG matrica omogućava sagledavanje strategijske pozicije organizacije u turizmu, pri čemu ona može biti u strategijskoj poziciji (Brassington & Pettitt, 2013; Čerović, 2020; Hollensen, 2015; Moutinho, 2000; A. Š. Vučetić, 2021e; Vukosav, 2016):

- 1) **Zvijezde** [Organizaciju u turizmu sa ovom strategijskom pozicijom karakterišu visoka stopa rasta tržišta i visoka stopa relativnog tržišnog učešća. To je organizacija u turizmu koja je tržišni lider i vodeća u investicijama i inovacijama.];
- 2) **Upitnika** [Organizaciju u turizmu sa ovom strategijskom pozicijom karakterišu visoka stopa rasta tržišta i niska stopa relativnog tržišnog učešća. Radi se o problematičnoj organizaciji u turizmu čiji je opstanak na turističkom tržištu neizvjestan, prije svega zbog činjenice da su joj potrebne značajne investicije da bi zadržala relativno nisko tržišno učešće.];
- 3) **Krave muzare** [Organizaciju u turizmu sa ovom strategijskom pozicijom karakterišu niska stopa rasta tržišta i visoko relativno tržišno učešće. To je zrela organizacija u turizmu sa stanovišta životnog ciklusa, koja ima jaku konkurentsku poziciju, ali i smanjene investicione aktivnosti, zbog sporog rasta turističkog tržišta.]; i
- 4) **Psa** [Organizacija u turizmu sa ovom strategijskom pozicijom karakterišu niska stopa rasta tržišta i nisko relativno tržišno učešće. Radi se o stagnirajućoj organizaciji u turizmu, koja realizuje male investicije i ostvaruje mali profit, te da ne bi bila eliminisana sa turističkog tržišta mora investirati u opsluživanje tržišnih niša u turizmu i inoviranje usluga i proizvoda.].

Relativno tržišno učešće (RTU) i stopa rasta turističkog tržišta (SRTT) se izračunavaju po sledećim formulama [modifikovano prema (Mašić, 2010; A. Š. Vučetić, 2021e)]:

$$RTU = \frac{\text{Prihod organizacije u turizmu}}{\text{Prihod lidera na turističkom tržištu}} \times 100$$

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

SWOT analiza omogućava menadžerima organizacije u turizmu analizu internih i eksternih resursa, na osnovu koje mogu realizovati optimalan strategijski izbor.

Tabela 1: Model olakšavanja SWOT analize organizacije u turizmu

INTERNA ANALIZA	
SNAGE	SLABOSTI
SNAGE U PRIRODNIM RESURSIMA	SLABOSTI U PRIRODNIM RESURSIMA
Elementi klime i kvalitet vazduha	Elementi klime i kvalitet vazduha
Geomorfološki resursi	Geomorfološki resursi
Hidrografski resursi	Hidrografski resursi
Biogeografski resursi	Biogeografski resursi
SNAGE U DRUŠTVENIM RESURSIMA	SLABOSTI U DRUŠTVENIM RESURSIMA
Kreatori turističke i turizmu-srodnih politika	Kreatori turističke i turizmu-srodnih politika
Turistička i turizmu-srodne politike	Turistička i turizmu-srodne politike
Turistička infra- i supra-struktura	Turistička infra- i supra-struktura
Antropogeni resursi	Antropogeni resursi
Kreatori ponude u turizmu	Kreatori ponude u turizmu
Ljudski resursi	Ljudski resursi
Tehnologije	Tehnologije
Finansijski resursi	Finansijski resursi
Osnovna i obrtna sredstva	Osnovna i obrtna sredstva
Usluge/proizvodi	Usluge/proizvodi
Cijene	Cijene
Kanali promocije	Kanali promocije
Distributivni kanali	Distributivni kanali
Imidž	Imidž

Turistička tržišta	Turistička tržišta
Tražnja u turizmu	Tražnja u turizmu
Konkurencija	Konkurencija
Stejkholderi kreatora ponude u turizmu	Stejkholderi kreatora ponude u turizmu
Karakteristike lokalnog stanovništva	Karakteristike lokalnog stanovništva
Ostali društveni resursi	Ostali društveni resursi
EKSTERNA ANALIZA	
ŠANSE	PRIJETNJE
ŠANSE U PRIRODNIM RESURSIMA	PRIJETNJE U PRIRODNIM RESURSIMA
Elementi klime i kvalitet vazduha	Elementi klime i kvalitet vazduha
Geomorfološki resursi	Geomorfološki resursi
Hidrografski resursi	Hidrografski resursi
Biogeografski resursi	Biogeografski resursi
ŠANSE U DRUŠTVENIM RESURSIMA	PRIJETNJE U DRUŠTVENIM RESURSIMA
Kreatori turističke i turizmu-srodnih politika	Kreatori turističke i turizmu-srodnih politika
Turistička i turizmu-srodne politike	Turistička i turizmu-srodne politike
Turistička infra- i supra-struktura	Turistička infra- i supra-struktura
Antropogeni resursi	Antropogeni resursi
Kreatori ponude u turizmu	Kreatori ponude u turizmu
Ljudski resursi	Ljudski resursi
Tehnologije	Tehnologije
Finansijski resursi	Finansijski resursi
Osnovna i obrtna sredstva	Osnovna i obrtna sredstva

Usluge/proizvodi	Usluge/proizvodi
Cijene	Cijene
Kanali promocije	Kanali promocije
Distributivni kanali	Distributivni kanali
Imidž	Imidž
Turistička tržišta	Turistička tržišta
Tražnja u turizmu	Tražnja u turizmu
Konkurencija	Konkurencija
Stejkholderi kreatora ponude u turizmu	Stejkholderi kreatora ponude u turizmu
Karakteristike lokalnog stanovništva	Karakteristike lokalnog stanovništva
Ostali društveni resursi	Ostali društveni resursi

Izvor: Autor

SWOT analiza pomaže top menadžmentu organizacije u turizmu da maksimizira šanse i mogućnosti u internom i eksternom okruženju s jedne strane, i minimizira slabosti i prijetnje u internom i eksternom okruženje s druge strane. Omogućava jasno sagledavanje kritičkih faktora uspjeha organizacije u turizmu, koji su nužni za izbor optimalnih strategija i ostvarivanje konkurentske prednosti.

5.2. STRATEGIJSKE PROMJENE

Strategijske promjene organizacije u turizmu imaju za cilj povećanje njihovih kompetentnosti na turističkom tržištu, tj. promjenu strategijske pozicije na izabranim segmentima globalnog turističkog tržišta. Radi se o promjenama koje organizaciji u turizmu trebaju obezbjediti konkurentsku prednost na turističkom tržištu. Zbog toga, one su često strukturne promjene organizacije u turizmu (kvalitativne promjene) i veoma često obuhvataju tehnološke promjene i promjene u ljudskim resursima. Strategijske promjene trebaju smanjiti jaz između potencijala organizacije u turizmu i tražnje u turizmu. Većina organizacija se strategijski prilagođava promjenama u okruženju, dok je veoma mali broj organizacija inicijator promjena na turističkom tržištu (tržišni lideri). Strategijska promjena je svrha strategijske analize i strategijskog izbora organizacije u turizmu [modifikovano prema (M. D. Milisavljević & Todorović, 1991)].

Realizacija strategijske promjene organizacije u turizmu je najrizičnija komponenta strategijskog menadžmenta u turizmu. Ona podrazumijeva sprovođenje strategija organizacije u turizmu, ali se o njoj razmišlja na samom početku procesa strategijskog menadžmenta. U toku realizacije strategijske promjene, fleksibilnije organizacije u turizmu imaju veći stepen sposobnosti prilagođavanja promjenama u okruženju, kao i organizacije u turizmu koje imaju kreativnije menadžerske timove. Osnovne vrste promjena organizacije u turizmu su (M. Milisavljević, 1997; A. Š. Vučetić, 2021e):

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

d) Ponovno kreiranje [promjene strategijskog karaktera (reagovanje na izazove u okruženju), koje se realizuju na osnovu reakcije na događaje u implementaciji strategija organizacije u turizmu].

Strategijske promjene mogu biti [modifikovano prema (M. Milisavljević, 2003; A. Vučetić, 2002)]:

- **Strategijski kontinuitet** (održavanje postojeće strategijske pozicije organizacije u turizmu na turističkom tržištu, kroz uspješniju primjenu postojećih strategijskih rješenja);
- **Rutinska strategijska promjena** (repozicioniranje strategijske pozicije organizacije u turizmu na turističkom tržištu, kroz strategijske promjene u tržišnom nastupu);
- **Ograničena strategijska promjena** (repozicioniranje strategijske pozicije organizacije u turizmu na turističkom tržištu, kroz uvođenje novih usluga i proizvoda na nove segmente globalnog turističkog tržišta);
- **Radikalna strategijska promjena** (repozicioniranje strategijske pozicije organizacije u turizmu na turističkom tržištu, kroz radikalnu promjenu proizvoda, tj. uslužne ponude organizacije u turizmu); i
- **Preusmjeravanje organizacije u turizmu** (repozicioniranje strategijske pozicije organizacije u turizmu na turističko tržište, kroz cjelokupnu promjenu proizvoda, tj. uslužne ponude organizacije u turizmu).

Za uspješnu strategijsku promjenu organizacije u turizmu, tj. uspješnu implementaciju elemenata strategijskog planiranja potrebno je usvojiti veći broj odluka, kako bi se smanjili otpori u organizaciji u turizmu. Uspješnost strategijskih promjena se mjeri efektivnošću organizacija u turizmu. Strategijske promjene su promjene koje mogu generisati dugoročno pozitivne ili negativne efekte na organizaciju u turizmu, zbog čega menadžeri trebaju biti veoma oprezni u njihovoj realizaciji (Moutinho, 2000; Vukosav, 2016).

5.3. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Da bi se strategijska promjena uspješno realizovala potrebno je na strategijskoj osnovi upravljati razvojem ljudskih resursa. Zaposlenici organizacije u turizmu trebaju imati neophodne kompetencije, tj. znanja i vještine da bi se strategijska promjena uspješno realizovala. Pri tome, sve kompetencije ljudskih resursa u turizmu možemo podijeliti na (Vucetic, 2007, 2009a, 2009b; A. Vučetić, 1999b, 2001, 2004, 2012a, 2012c, 2012d, 2012e; A. Vučetić & Delić, 2004; A. Š. Vučetić, 2017, 2018a, 2020a, 2021e, 2021h; A. Š. Vučetić, Ateljević, Pivac, & Kovačević-Pejaković, 2017):

1) Generičke kompetencije:

- **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.

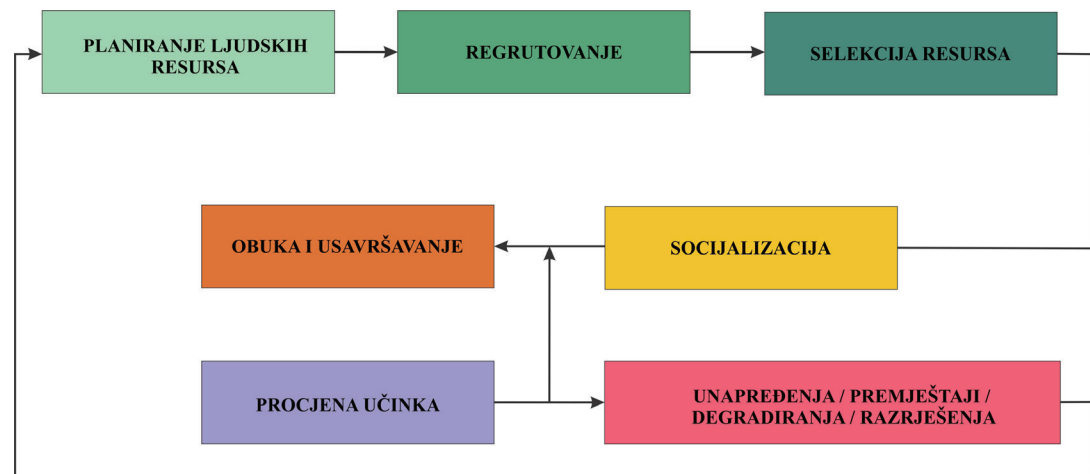
2) Specifične kompetencije:

- **Organizacione specifične kompetencije:** sposobnost upravljanja specifičnim uslužnim programima i projektima; i sposobnost upravljanja specifičnom tražnjom, uključujući i tražnju u posebnim vidovima selektivnog turizma;
- **Bioheviornalne 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 posebnim 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.

Grafik 15: Proces upravljanja ljudskim resursima u organizaciji



Izvor: modificirano prema (Čerović, 2020)

Menadžeri za ljudske resurse imaju veoma složen i odgovoran posao od koga značajno zavisi uspješnost realizacije strategijskih promjena. S druge strane, zaposlenici trebaju prihvatiti koncept cjeloživotnog učenja i učestvovati u treninzima koji mogu biti: 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 zaposlenika i posjetilaca u slučaju elementarnih nepogoda); napredni trening (za zaposlenike koji se upoznaju sa novim standardima u okviru svojih radnih pozicija); i korektivni trening (za zapo-

slenike koji nisu dovoljno produktivni). Menadžeri i vlasnici organizacija u turizmu trebaju voditi računa o adekvatnim motivacijama zaposlenika, koje mogu biti novčane (novčano nagrađivanje najboljih zaposlenika) i nenovčane (nagrada putovanja, dodatne edukacija o trošku organizacije u turizmu i promovisanje najboljih zaposlenika) (A. Š. Vučetić, 2021e). Vema je važno da u realizaciji strategijskih promjena organizacije u turizmu nema otpora zaposlenika. Rekrutovaoci zaposlenika i menadžeri koristi trebaju voditi računa o zapošljavanju ljudskih resursa sa najboljim kompetencijama, pri čemu treba zadržati lokalne ljudske resurse sa najboljim kompetencijama i privući nelokalne ljudske resurse sa potrebnim kompetencijama.

Uporedo sa strategijskim upravljanjem ljudskih resursa potrebno je inovirati organizacionu strukturu organizacije u turizmu. Osnovni modeli organizacione strukture su [modifikovano prema (Čerović, 2020; Kotler & Armstrong, 2012; A. Š. Vučetić, 2021e)]:

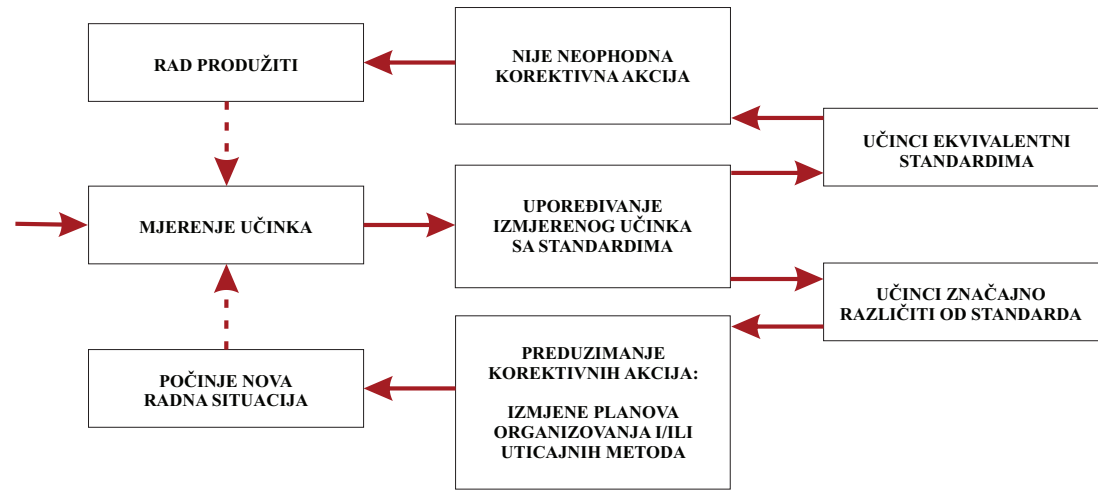
- a) **Funkcionalni tip organizacije** (Podrazumijeva podjelu sektora organizacije u turizmu, radi njihovog lakšeg upravljanja. Može se podijeliti prema elementima marketing miksa na odjele za upravljanje razvojem: turističkog proizvoda, cijena turističkih usluga i proizvoda, promocijskih kanala i distributivnih kanala. Glavne prednosti ovog tipa organizacije su: jasni hijerarhijski odnosi između podsektora i menadžmenta; usko specijalizovani menadžeri, zbog čega se povećava efektivnost i efikasnost njihovih aktivnosti; i odličan izbor organizacione strukture za male organizacije u turizmu. Glavni nedostatak ovog tipa organizacione strukture je otežano brzo donošenje upravljačkih odluka.);
- b) **Divizion i multidivizion tip organizacije** (Podrazumijeva organizaciju prema divizijama. Pri tome, divizije se mogu odnositi na različite vrste podproizvoda organizacije u turizmu, ili različite vrste turističkih tržišta. Glavne prednosti ovog tipa organizacije su: veća efektivnost i efikasnost u upravljanju velikom i složenom organizacijom u turizmu; 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 menadžera, što povećava administrativne troškove upravljačkih aktivnosti; i otežana koordinacija upravljačkih aktivnosti između pojedinih divizija.); i
- c) **Matrični tip organizacije** (Podrazumijeva organizaciju u kojoj svaki pojedinačni menadžer odgovara za svoj rad nadređenom menadžeru po odjelima ili divizijama. Predstavlja kombinaciju prethodna dva organizaciona modela upravljanja organizacijom u turizmu. Omogućava izbjegavanje glavnih nedostataka prethodnih modela upravljanja organizacijom u turizmu.).

5.4. KONTROLA PROCESA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U TURIZMU

Kontrola procesa strategijskog upravljanja organizacijom u turizmu usmjerena je na kontrolu efikasnosti realizacije elemenata njenog strategijskog usmjerenja. Proces kontrole treba obuhvatiti [modifikovano prema (Čerović, 2020; A. Š. Vučetić, 2021e)]:

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

Grafik 16: Opšti model kontrole



Izvor: (Mašić, 2009; Vukosav, 2016)

Strategijska kontrola se sprovodi u organizaciji u turizmu sa ciljem da se uoče nedostaci u procesu strategijskog planiranja i implementacije, i preduzmu korektivne aktivnosti. Ona je u nadležnosti top menadžmenta organizacije u turizmu, koji je zadužen za uspješnu realizaciju strategijske promjene. Strategijska kontrola se realizuje na osnovu kvalitetnih informacija o sprovođenju strategijskog usmjeravanja organizacije u turizmu. Informacije su učinci u implementaciji strategije, koji se upoređuju sa standardima iz strategijskog plana, radi utvrđivanja eventualnih odstupanja. Ukoliko se ustanove odstupanja od planiranih standarda, potrebno je preduzimati korektivne aktivnosti.

Osnovni pristupi strategijskoj kontroli organizacije u turizmu mogu biti [modifikovano prema (Hitt et al., 2017; M. Milisavljević, 1997; A. Š. Vučetić, 2021e)]:

- a) **Tradicionalni** (Klasični pristup, koji strategijsku kontrolu posmatra kao kontrolu u upravljanju organizacijom u turizmu, 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 u organizaciji u turizmu. Model kontrole inkrementalno izbjegava rizike tržišnog nastupa organizacije u turizmu.);
- b) **Kritički** (Pristup sa pogledom u budućnost, koji podrazumijeva suočavanje menadžera organizacije u turizmu sa ograničenošću racionalnog usvajanja strategijskih odluka. Fokus je na strategijskom praćenju cjelokupnog procesa, koji može ugroziti uspješnost strategijskih aktivnosti u upravljanju organiza-

cijom u turizmu. Model kontrole provjerava pretpostavke na kojima se zasni-
vaju strategijske odluke menadžera u upravljanju organizacijom u turizmu.); i

c) **Ujednačeni fokusirani pristup** (Pristup koji akcentira bitne aspekte organiza-
cije u turizmu, neophodne za efektivnu strategijsku kontrolu. Radi se o po-
vezivanju strategijske kontrole sa kritičnim faktorima uspjeha organizacije u
turizmu, zbog čega je model fokusiran na kritične faktore uspjeha organizacije
u turizmu.).

5.5. KOREKTIVNE AKTIVNOSTI U PROCESU STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U TURIZMU

Nakon završetka procesa strategijske kontrole i utvrđivanja odstupanja pojedinih parametara u okviru strategijskog usmjeravanja i implementacije strategija, u odnosu na prethodno utvrđene standarde, preduzimaju se korektivne aktivnosti. Korektivne aktivnosti se često uključuju kao sastavni dio procesa strategijske kontrole. One su od posebnog vitalnog interesa za uspješne strategijske promjene na međunarodnom turističkom tržištu. Top menadžment organizacije u turizmu je zadužen za realizaciju korektivnih aktivnosti u procesu strategijskog menadžmenta. Radi se o povratnoj strategijskoj kontroli, koja treba da poboljša elemente strategijskog usmjeravanja i implementacije strategija, u cilju efektivnije i efikasnije realizacije strategijskih promjena organizacije u turizmu. Pri tome, treba se odabrati pravi trenutak za realizaciju korektivnih aktivnosti, kako se tekući kvalitet procesa strategijskog menadžmenta ne bi pogoršao.

Korektivne aktivnosti u procesu strategijskog upravljanja organizacijom u turizmu su završne i početne aktivnosti u tom procesu, jer se jedan u nizu procesa strategijskog menadžmenta završava i istovremeno počinje novi korigovani proces strategijskog menadžmenta. Radi se o kontinuelnom procesu strategijskog menadžmenta. Pri tome, zaposlenici u domenu strategijske kontrole predlažu top menadžmentu sprovođenje korektivnih aktivnosti u procesu strategijskog menadžmenta. Predmet korektivnih aktivnosti mogu biti svi elementi, procesi i postupci u okviru strategijskog menadžmenta, od vizije organizacije u turizmu do implementacije strategija.

Što je proces strategijske kontrole efikasniji, to su veće šanse da proces korektivnih aktivnosti bude efikasniji. Može se desiti da postavljeni standardi u strategijskom planiranju nisu dobri, pa ih treba korigovati. U svakom slučaju, top menadžeri trebaju što više približiti ostvarene rezultate strategijske promjene postavljenim standardima. Korektivne aktivnosti se mogu realizovati [modifikovano prema (Čerović, 2020)]:

- 1) **Unaprijed** (nakon preventivne kontrole, koja ima za cilj prevenciju mogućih problema prije početka procesa strategijskog upravljanja organizacijom u turizmu);

- 2) **U toku procesa strategijskog upravljanja** (u toku tekuće kontrole, koja ima za cilj rešavanje problema u toku procesa strategijskog upravljanja organizacijom u turizmu, da se ne bi generisale veće štete); i
- 3) **Unazad** (u toku povratne kontrole, koja ima za cilj korigovanje odstupanja od standarda nakon završetka prvog procesa strategijskog upravljanja organizacijom u turizmu).

Korektivne aktivnosti u procesu strategijskog upravljanja organizacijom u turizmu direktno doprinose nivou održivosti strategijskih promjena, tj. zdravom rastu i razvoju organizacije u turizmu na duži vremenski period. Pri tome, korektivne aktivnosti mogu imati krakoročan karakter (kada se problemi u procesu strategijskog menadžmenta koriguje u kratkom vremenskom intervalu) i dugoročan karakter (kada se problemi u procesu strategijskog menadžmenta koriguju u dužem vremenskom periodu). Bitno je, da korektivne aktivnosti budu pravovremene, tj. da se sprovode prije nego što bude kasno za rješavanje problema u strategijskom menadžmentu.

VI
STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE
TURISTIČKOM DESTINACIJOM

6.1. ANALIZA EKSTERNOG I INTERNOG OKRUŽENJA

Analiza eksternog okruženja turističke destinacije obuhvata analizu dugoročnih tendencija na globalnom turističkom tržištu, tj. trendova u sledećim makro okruženjima (A. Š. Vučetić, 2021e):

1) POLITIČKOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast broja i vrsta ekstremističkih političkih partija → utiće na rast broja terorističkih napada u turističkim destinacijama.
- Rast broja međunarodnih političkih aktivnosti u domenu bezbjednosti → utiće na rast broja i vrsta bezbjednosnih provjera za međunarodne posjetioce turističkih destinacija.
- Rast broja i vrsta međunarodnih političkih sukoba i nastavak trke u naoružavanju → utiće na pad nivoa razvojnih resursa turističkih destinacija.
- Rast broja ratova izazvanih ekstremnim međunarodnim političkim aktivnostima → utiće 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 → utiće na rast nivoa međunarodne političke podrške razvoju turističkih destinacija.
- Rast broja međunarodnih političkih integracija → utiće na rast nivoa valorizovanih resursa za rast i razvoj turističkih destinacija.
- Rast broja i vrsta međunarodnog političkog intervencionizma → utiće na pad nivoa valorizovanih resursa turističkih destinacija.
- Rast broja globalističkih odluka u međunarodnoj politici → utiće na rast nivoa modernog imperijalizma i kolonijalizma turističkih destinacija.

- Rast broja i vrsta međunarodnih političkih institucija i organizacija u domenu ljudskih prava i sloboda → utičaće na pad broja i nivoa svih oblika diskriminacije u turističkim destinacijama.
- Rast broja mjera i aktivnosti u okviru međunarodnih ekonomskih, turističkih i turizmu-srodnih politika → utičaće na rast broja stimulativnih mjera i aktivnosti za rast i razvoj turističkih destinacija.
- Rast broja međunarodnih političkih geostrateških aktivnosti → utičaće na pad nivoa političke stabilnosti turističkih destinacija.
- Rast broja međunarodnih političkih aktivnosti u domenu stimulisanja transporta ljudi i roba → utičaće na rast nivoa deregulacije vazdušnog i drugih vidova saobraćaja u turističkim destinacijama.
- Rast broja kreatora međunarodne turističke politike → utičaće na rast nivoa inovativnosti kreatora turističke politike u nacionalnim turističkim destinacijama.
- Rast broja međunarodnih institucija i organizacija u domenu turističke politike → utičaće na rast nivoa prekogranične saradnje između turističkih destinacija.
- Rast broja međunarodnih političkih aktivnosti u domenu održivog razvoja → utičaće na rast broja i vrsta aktivnosti u domenu zaštite životne sredine i održivog razvoja turističkih destinacija.
- Rast broja međunarodnih političkih aktivnosti u domenu obrazovanja → utičaće na rast nivoa i kvaliteta obrazovanja ljudskih resursa u turističkim destinacijama.
- Rast broja međunarodnih političkih aktivnosti u domenu kulture → utičaće na rast nivoa zaštite kulturnog nasleđa od međunarodnog značaja u turističkim destinacijama.
- Rast broja međunarodnih političkih aktivnosti u domenu zdravlja stanovništva → utičaće na rast broja i nivoa zdravstvenih procedura u turističkim destinacijama.

2) EKONOMSKOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast broja međunarodnih ekonomskih recesija i berzantskih kriza → utičaće na pad nivoa rasta potrošnje međunarodnih posjetilaca i rast nivoa ekonomske nestabilnosti turističkih destinacija.

- Rast broja međunarodnih ekonomskih kriza → utiče na pad stopa rasta broja novoosnovanih preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova, i nivoa zapošljavanja u turističkim destinacijama.
- Rast broja međunarodnih ekonomskih integracija (zona slobodne trgovine, carinskih unija, zajedničkih tržišta i ekonomskih unija) i zajedničkih valuta → utiče na rast nivoa ekonomskih potencijala za razvoj turističkih destinacija.
- Rast broja država sa neoliberalnim kapitalističkim ekonomskim sistemom → utiče 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 → utiče na rast nivoa poslovnih aktivnosti u turističkim destinacijama.
- Rast broja međunarodnih ekonomskih ugovora → utiče na rast nivoa stabilnosti ekonomskih sistema turističkih destinacija.
- Rast nivoa cijena međunarodnih energenata i ostalih inputa → utiče na pad nivoa konkurentnosti turističkih destinacija.
- Rast nivoa cijena međunarodnog finansijskog kapitala → utiče na pad nivoa razvojnih mogućnosti turističkih destinacija.
- Rast broja međunarodnih ekonomskih sloboda → utiče na rast broja i nivoa investicionih aktivnosti u turističkim destinacijama.
- Rast nivoa ekonomskih benefita od razvoja međunarodnog turizma → utiče na ujednačavanje nivoa regionalnog razvoja i pad nivoa siromaštva u turističkim destinacijama.
- Rast broja međunarodnih koruptivnih aktivnosti u industriji putovanja i turizma → utiče na pad nivoa razvojnih mogućnosti turističkih destinacija.
- Rast nivoa pada životnog standarda stanovništva → utiče na pad nivoa cijena i rast raznovrsnosti vanpansionskih usluga i proizvoda u turističkim destinacijama.
- Rast nivoa pada izdvajanja novca iz diskrecionog dohotka za turističke aktivnosti → utiče na rast nivoa supstitucionalne elastičnosti turističkih destinacija.

- Rast nivoa internacionalizacije i globalizacije poslovanja turističkih destinacija → uticaće na rast broja horizontalnih i vertikalnih poslovnih integracija i stratejskih alijansi, i nivoa specijalizacije i standardizacije usluga i proizvoda u turističkim destinacijama.
- Rast broja i vrsta inovacija na specijalizovanim međunarodnim turističkim tržištima → uticaće na rast nivoa intenziteta konkurentske borbe između turističkih destinacija.
- Rast nivoa sezonalnosti poslovanja u međunarodnom turizmu → uticaće na pad nivoa produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja u turističkim destinacijama.

3) SOCIO-DEMOGRAFSKOM MAKRO OKRUŽENJU:

- 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 orijentisane međunarodne posjetioce 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.
- Rast nivoa i vrsta obrazovanja stanovništva → uticaće na rast nivoa sofisticiranosti i odgovornog životnog stila međunarodnih posjetilaca u turističkim destinacijama.
- Rast broja razvedenih brakova i pad veličine porodice → uticaće na rast broja

žena i djece kao međunarodnih posjetilaca turističkih destinacija.

- Rast broja samaca u svijetu → uticaće na rast nivoa individualnih međunarodnih turističkih putovanja u turističke destinacije.
- Rast nivoa nestabilnosti zapošljavanja i smanjenja fonda slobodnog vremena stanovništva → uticaće na pad prosječnog perioda boravka međunarodnih turista u turističkim destinacijama.
- Rast pada staleških moći lokalnog stanovništva u odnosu na nelokalno stanovništvo i rast broja socijalnih (posebno kriminala, narkomanije i prostitucije), polnih, disajnih i parazitskih bolesti → uticaće na rast nivoa antagonizma lokalnog stanovništva prema međunarodnim posjetiocima u turističkim destinacijama.
- Rast broja urbanog stanovništva u svijetu → uticaće na rast broja međunarodnih posjetilaca u turističke destinacije koje svoju ponudu baziraju na visokokvalitetnim prirodnim resursima.
- Rast broja, vrsta i nivoa kvaliteta zdravstvenih usluga i produženje prosječnog životnog vijeka stanovništva → uticaće na rast broja međunarodnih posjetilaca treće i zlatne dobi u turističkim destinacijama.
- Rast broja i intenziteta migracija stanovništva → uticaće na rast broja migracija u pravcima jug-sjever i istok-zapad, vezano za turističke destinacije.

4) KULTURNOM MAKRO OKRUŽENJU:

- 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.
- Rast broja međunarodnih institucija i organizacija kulture → uticaće na rast nivoa zaštite materijalnog i nematerijalnog kulturnog nasleđa u turističkim destinacijama.

- Rast nivoa zdravstvene i rekreativne kulture međunarodnih posjetilaca → utiče na rast nivoa atraktivnosti destinacija zdravstvenog turizma, ekoturizma, avanturističkog i sportskog turizma.
- Rast nivoa kulturnih normi i sistema vrijednosti međunarodnih posjetilaca → utiče na rast broja izabranih različitih vrsta destinacija kulturnog turizma.
- Rast nivoa etničke i religiozne pripadnosti međunarodnih posjetilaca → utiče na rast broja izabranih različitih vrsta destinacija kulturnog i religioznog turizma.
- Rast nivoa značaja međunarodne poslovne kulture → utiče na rast nivoa profesionalizma zaposlenika u turističkim destinacijama.

5) TEHNOLOŠKOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast nivoa značaja međunarodnih organizacija za standardizaciju → utiče na rast nivoa standardizacije usluga i proizvoda u turističkim destinacijama.
- Rast nivoa značaja ekološki orijentisanih međunarodnih institucija i organizacija → utiče na rast nivoa primjene zelenih tehnologija u turističkim destinacijama.
- Rast nivoa tehnološkog obrazovanja međunarodnih posjetilaca → utiče na rast nivoa upotrebe modernih informacionih tehnologija u izboru turističkih destinacija.
- Rast nivoa značaja internet tehnologija → utiče na rast broja dinamički kreiranih individualnih i paket aranžmana posjetilaca turističkih destinacija.
- Rast pada cijena u avionskom prevozu na dugim i srednjim distancama, i automobilskom prevozu na kraćim distancama → utiče na rast broja korisnika u avionskom i automobilskom prevozu do turističkih destinacija.
- Rast broja novih vrsta transportnih sredstava → utiče na rast broja međunarodnih posjetilaca koji koriste moderna prevozna sredstva u inicijativnim i receptivnim turističkim destinacijama.
- Rast broja i vrsta zelenih tehnologija → utiče na pad broja prljavih industrijskih tehnologija u kreiranju usluga i proizvoda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turističkim destinacijama.

- Rast broja novih automatizovanih i robotizovanih tehnologija → uticaće na rast nivoa zamjene ljudskog rada tj. automatizaciju i robotizaciju radnih operacija preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turističkim destinacijama.
- Rast broja i vrsta novih informacionih tehnologija → uticaće na rast nivoa inovacija u domenu promocije i distribucije proizvoda turističkih destinacija.

6) PRIRODNOM MAKRO OKRUŽENJU:

- 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.
- Rast broja i nivoa ekstremnih klimatskih elemenata u globalnim okvirima → uticaće na rast nivoa tražnje međunarodnih posjetilaca za zelenim turističkim destinacijama.
- Rast broja biocenoza invazivnih vrsta flore i faune → uticaće na pad broja neinvazivnih biocenoza flore i faune u turističkim destinacijama.
- Rast nivoa pada fonda biocenoza flore i faune koje se koriste za ishranu i liječenje → uticaće na rast nivoa proizvodnje genetski modifikovanih biocenoza flore i faune u turističkim destinacijama.

- Rast broja i nivoa prirodnih katastrofa (zemljotresa, vulkanskih erupcija i cunamija) → uticaće na pad broja putovanja međunarodnih posjetilaca u turističke destinacije.
- Rast nivoa značaja zdravog prirodnog okruženja → uticaće na rast nivoa popularnosti destinacija alternativnog turizma i pad nivoa popularnosti turističkih destinacija masovnog turizma.
- Rast nivoa ekološkog obrazovanja međunarodnih posjetilaca → uticaće na rast nivoa interesovanja međunarodnih posjetilaca za zelenim turističkim destinacijama.
- Rast nivoa devastacije prirodnih resursa u međunarodnim okvirima → uticaće na rast broja održivih metoda i tehnika upravljanja međunarodnim posjetiocima na ekološki osjetljivim lokacijama u turističkim destinacijama.
- Rast nivoa značaja ekologije za razvoj ljudske populacije → uticaće na rast broja ekoloških etičkih kodeksa preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turističkim destinacijama.
- Rast broja biocidnih proizvoda, hemikalija, jonizirajućeg zračenja, nejonizirajućeg zračenja i radijacionog zračenja kao opasnog otpada → uticaće na rast broja zelenih usluga i proizvoda u turističkim destinacijama.

7) PRAVNOM MAKRO OKRUŽENJU:

- 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 ozele-njavanja turističkih destinacija.
- Rast broja i vrsta međunarodnih pravnih akata koji se odnose na ljudska prava i slobode → uticaće na pad broja svih oblika diskriminacije u turističkim de-
stinacijama.
- Rast broja međunarodnih etičkih kodeksa → uticaće na rast broja etičkih ko-
deksa i kvalitetniju zaštitu posjetilaca i organizacija u turizmu od neetičkog
poslovnog ponašanja zaposlenika u turističkim destinacijama.
- Rast broja međunarodnih pravnih akata koji pospješuju procese internaciona-
lizacije i globalizacije poslovanja → uticaće na ukрупnjavanje kapitala organi-
zacija u turizmu u turističkim destinacijama.
- Rast broja i nivoa uticaja međunarodnih pravnih akata u domenu konkurencije
→ generisaće pad broja i mogućnosti razvoja nelojalne konkurencije i mono-
pola u turističkim destinacijama.
- Rast broja međunarodnih pravnih akata koji se odnose na zaštitu ličnih poda-
taka → uticaće na rast nivoa zaštite ličnih podataka posjetilaca u turističkim
destinacijama.
- Rast broja i nivoa uticaja međunarodnih pravnih propisa u domenu autorskih pra-
va → generisaće rast nivoa zaštite autorskih prava u turističkim destinacijama.

8) OSTALIM MAKRO OKRUŽENJIMA:

- Rast broja, vrsta i nivoa značaja međunarodnih zdravstvenih procedura → uti-
caće na rast broja i vrsta zdravstvenih procedura za posjetioce i zaposlenike u
turističkim destinacijama
- Rast broja i nivoa značaja međunarodnih virusnih, parazitskih i drugih obo-
ljenja stanovništva → uticaće na rast nivoa zdravstvene zaštite međunarodnih
posjetilaca i nivo zdravstvene zaštite zaposlenika u turističkim destinacijama.
- Rast broja, vrsta i nivoa značaja međunarodnih nevladinih fondacija i organi-
zacija u domenu turizma → uticaće na rast nivoa razvojnih potencijala turistič-
kih destinacija.

6.2. ANALIZA KONKURENCIJE

S obzirom, da je Crna Gora kao turistička destinacija primjer u ovom poglavlju, treba analizirati njene direktne konkurente na međunarodnom turističkom tržištu Mediterana. To su turističke destinacije koje imaju bolju strategijsku poziciju od Crne Gore, imajući u vidu da se ona nalazi u strategijskog poziciji psa na navedenom segmentu globalnog turističkog tržišta. Bolju strategijsku poziciju imaju: Grčka, Maroko, Hrvatska, Portugal, Tunis, Albanija; Izrael, Bosna i Hercegovina i Slovenija; dok lošiju strategijsku poziciju imaju: Malta, Alžir, Kipar, San Marino i Liban. Najvažnije turističke destinacije za analizu konkurencije Crne Gore su sledeće turističke destinacije, sa osnovnim karakteristikama za poslednju godinu perioda liberalizacije investiranja (A. Š. Vučetić, 2021e):

- 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; Velike Britanije 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 posjetilaca (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 Velike Britanije 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.

6.3. VIZIJA, MISIJA, STRATEGIJSKI RAZVOJNI CILJEVI I SMJERNICE RAZVOJA

- A. **Vizija** Crne Gore kao turističke destinacije može se definisati na sledeći način [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2021e)]: „Turizam značajno doprinosi privrednom rastu Crne Gore kao zelene turističke destinacije i blagostanju njenih građana, baziran na održivoj valorizaciji prirodnih i društvenih resursa, zelenim tehnologijama, 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).
- A. **Misija** Crne Gore kao turističke destinacije može se definisati na sledeći način [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2021e)]: „Crna Gora je prepoznatljiva kao turistička destinacija ekoturizma, avanturističkog, kulturnog i zdravstvenog turizma, upotpunjena ponudom nautičkog, religioznog, poslovnog, gastronomskog, sportskog, edukacionog i agroturizma, koja je fokusirana na što potpunije zadovoljavanje potreba posjetilaca i profitabilnost, orijentisana na – srednje- i visoko-platežnu tražnju u turizmu, raznovrsne i visokokvalitetne prirodne resurse, kvalitetne i motivisane ljudske i kvalitetne druge društvene resurse, koncept održivog razvoja turizma, moderne i zelene tehnologije, procese internacionalizacije i globalizacije poslovanja, i strane investicije, a sve u funkciji održivijeg razvoja cjelokupne društvene zajednice i boljeg strategijskog pozicioniranja turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu“ (autor).
- B. **Strategijski razvojni ciljevi** Crne Gore kao turističke destinacije mogu se odnositi na period do 2050. godine, pri čemu mogu biti:

1) EKONOMSKI CILJEVI:

- a) Efektivnije zadovoljavanje potreba srednje- i visoko-platežne tražnje u turističkoj destinaciji;

- b) Privlačenje stranih investicija u turističku destinaciju;
- c) Rast nivoa internacionalizacije i globalizacije poslovanja u turističkoj destinaciji;
- d) Rast nivoa održive ekonomske valorizacije prirodnih resursa u turističkoj destinaciji;
- e) Rast nivoa upotrebe zelenih i modernih tehnologija u kreiranju proizvoda turističke destinacije;
- f) Rast nivoa diversifikovanosti proizvoda turističke destinacije;
- g) Rast broja zaposlenika sa visokim obrazovanjem i specifičnim kompetencijama u sektoru turizma destinacije;
- h) Rast životnog standarda zaposlenika u sektoru turizma destinacije;
- i) Rast nivoa prihoda i profita od međunarodnih posjetilaca u turističkoj destinaciji;
- j) Rast uticaja sektora turizma na zdrav rast i razvoj privrednih i vanprivrednih organizacija u turističkoj destinaciji; i
- k) Jačanje postojeće i poboljšanje strategijske pozicije turističke destinacije na turističkom tržištu Mediterana.

2) NEEKONOMSKI CILJEVI:

- a) Razvoj imidža zelene i sigurne turističke destinacije;
- b) Rast nivoa donacija sektora turizma destinacije u razvoj lokalnih zajednica;
- c) Rast pozitivnih promjena u demografiji stanovništva turističke destinacije;
- d) Rast nivoa održivog socijalnog blagostanja stanovništva u turističkoj destinaciji;
- e) Rast nivoa održivog kulturnog blagostanja stanovništva u turističkoj destinaciji; i
- f) Rast nivoa održive zaštite posjetilaca u turističkoj destinaciji.

C. **Strategijske smjernice** razvoja Crne Gore kao turističke destinacije od 2019. do 2050. godine mogu biti:

1) EKONOMSKE SMJERNICE:

- a) Rast broja srednje- i visoko-platežnih posjetilaca povratnika za 30%;
- b) Rast stranih direktnih investicija u sektoru turizma za 200%;
- c) Rast broja stranih organizacija u turizmu za 120%;
- d) Rast broja zelenih organizacija u turizmu za 150%;
- e) Rast nivoa upotrebe zelenih i modernih tehnologija za 240%;
- f) Rast broja novih specijalizovanih podproizvoda selektivnog turizma za 80%;
- g) Rast broja zaposlenika sa visokim obrazovanjem za 160%;
- h) Rast nivoa nacionalnog dohotka po zaposleniku u sektoru turizma za 100%;
- i) Rast nivoa prihoda od međunarodnih posjetilaca za 130%;
- j) Rast nivoa uticaja sektora turizma na ostale sektore ekonomije za 70%; i
- k) Poboljšanje strategijske pozicije „psa“ za 100% u broju posjetilaca i 110% u relativnom tržišnom učešću.

2) NEEKONOMSKE SMJERNICE:

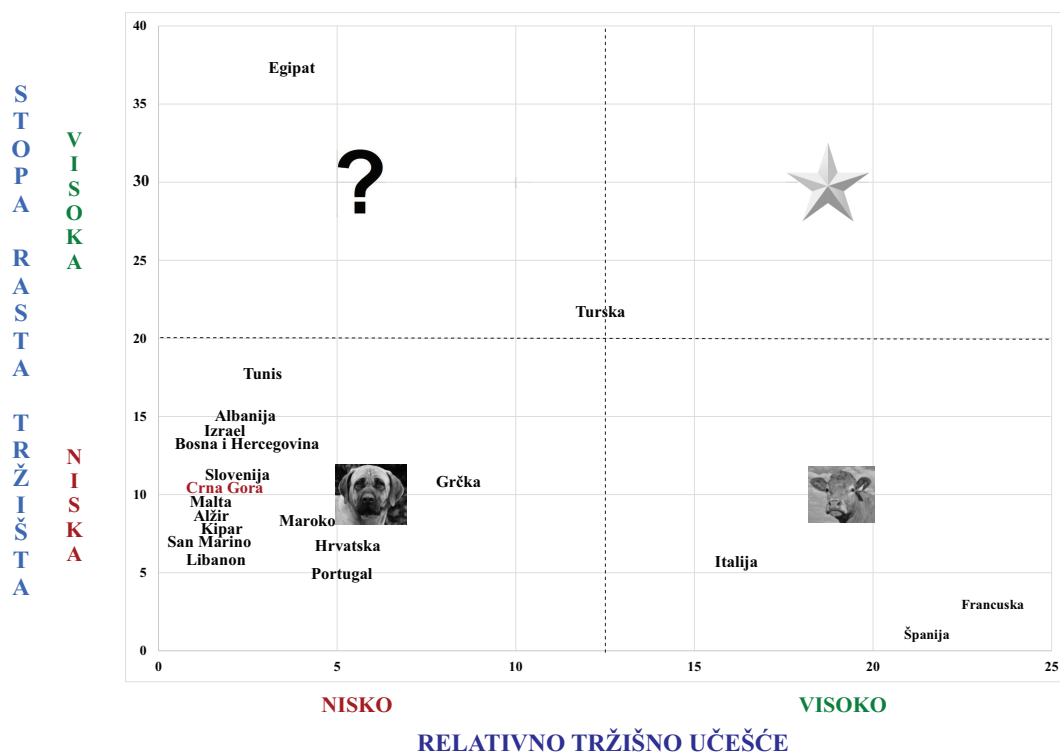
- a) Rast broja posjetilaca koji imaju percepciju Crne Gore kao zelene i sigurne turističke destinacije za 100 %;
- b) Rast nivoa donacija organizacija u sektoru turizma u razvoj lokalnih zajednica za 70%;
- c) Rast broja stanovnika u turističkoj destinaciji za 10 %;
- d) Pad socijalnih bolesti u turističkoj destinaciji za 20%;
- e) Rast broja zakonskih i podzakonskih propisa koji štite kulturno nasleđe u turističkoj destinaciji za 30%; i

- f) Rast broja zakonskih i podzakonskih propisa koji štite prava posjetilaca u turističkoj destinaciji za 40%.

6.4. IZBOR STRATEGIJA

Crna Gora se u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja nalazila u strategijskog poziciji „psa“ na turističkom tržištu Mediterana. Pri tome, ostvarila je 2,3% globalnog relativnog turističkog tržišnog učešća Francuske kao lidera.

Grafik 17: Turističko tržište Mediterana – BCG matrica



Izvor: (A. Š. Vučetić, 2021e)

Crna Gora ima nisku stopu rasta turističkog tržišta i nisko relativno tržišno učešće. Ova pozicija podrazumijeva nužnost stalnog inoviranja proizvoda turističke destinacije, kroz efektivnije i efikasnije opsluživanje tržišnih niša Mediterana kao međuna-

rodnog turističkog tržišta. Takođe, neophodno je stalno privlačiti nove strane investicije, posebno direktne strane investicije. Za bolje sagledavanje internih snaga i slabosti i eksternih šansi i prijetnji neophodno je uraditi SWOT analizu (A. Š. Vučetić, 2021e):

INTERNA ANALIZA	
SNAGE	SLABOSTI
RAZNOLIKOST I KVALITET PRIRODNIH RESURSA	NEADEKVATNA PRIMJENA KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA
Odsustvo ekstremnih klimatskih elemenata i relativno visok nivo kvaliteta vazduha	Umjeren klimatski pojas koji generiše relativno visok nivo sezonalnosti poslovanja
Raznovrstan i kvalitetan fond, rasčlanjenost i ekspozicije plaža i planina, i ljekovitog blata	Devastacija nalazišta morskog ljekovitog blata, pobrda i niskih planina
Relativno čisto more, lednička jezera, mineralni izvori, planinske rijeke i brojni izvori čiste površinske vode za piće	Devastacija priobalnog mora, ravničarskih jezera i rijeka, i podzemnih voda za piće
Brojne endemske vrste biocenoza flore, raznovrsna pernata divljač i fond plave ribe	Devastacija šumske i morske flore, krupne divljači i bijele ribe
RAZNOLIKI I KVALITETNI DRUŠTVENI RESURSI	NEADEKVATAN TRETMAN DRUŠTVENIH RESURSA
Tradicija u osnivanju raznih vrsta kreatora turističke politike	Ukidanje Ministarstva održivog razvoja i turizma
Raznovrsne mjere specifične turističke politike fokusirane na selektivne vidove turizma	Relativno nizak nivo koordinacije između kreatora turističke politike i kreatora ponude u turizmu
Kvalitetna vazдушna saobraćajna infrastruktura i kvalitetna telekomunikaciona, poštanska, bezbjednosna i zdravstvena infrastruktura	Relativno nizak nivo razvijenosti pomorske, željezničke i drumske saobraćajne infrastrukture
Relativno brojna i raznovrsna mreža ugostiteljskih i turističkih preduzeća, organizacija i objekata	Relativno nizak nivo razvijenosti mreže specijalizovanih ugostiteljskih i turističkih organizacija i objekata

Relativno brojni, raznovrsni i kvalitetni etnografski, umjetnički i ambijentalni antropogeni turistički resursi	Neadekvatna primjena koncepta održivog razvoja sakralnih objekata, starih urbanih cjelina i tradicionalnih manifestacija i običaja
Zastupljenost različitih vrsta preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu	Relativno nizak nivo specijalizacije preduzetnika, preduzeća i organizacija u turizmu
Brojni, raznovrsni i kvalitetni ljudski resursi sa višim i visokim obrazovanjem u turizmu	Nedovoljan broj zaposlenika sa specifičnim kompetencijama i relativno visoko učešće sezonskih zaposlenika
Relativno visoko učešće modernih tehnologija u sektoru turizma	Relativno nisko učešće modernih zelenih tehnologija u sektoru turizma
Relativno brojni i razvijeni privatni i javni finansijski resursi u sektoru turizma	Nepovoljni uslovi kreditnih finansijskih aranžmana banaka
Brojna, raznovrsna i kvalitetna osnovna i obrtna sredstva preduzeća u turizmu	Visoki troškovi održavanja osnovnih sredstava preduzeća u turizmu
Raznovrsna i kvalitetna ponuda usluga i proizvoda u sektoru turizma	Relativno nizak nivo standardizacije usluga i proizvoda u sektoru turizma
Relativno niske cijene usluga i proizvoda u vanpansionskoj ponudi	Relativno visoke cijene saobraćajnih i osnovnih pansionskih usluga
Upotreba raznovrsnih i brojnih kanala promocije	Skromni finansijski resursi nacionalne i lokalnih turističkih organizacija za promocione svrhe
Upotreba raznovrsnih i brojnih distributivnih kanala	Relativno visoke provizije indirektnih distributivnih kanala
Imidž Crne Gore kao bezbjedne turističke destinacije	Imidž Crne Gore kao politički, ekonomski i socijalno nestabilne turističke destinacije
Visoko tržišno učešće na turističkim tržištima Istočne Evrope i bivše SFRJ	Nisko tržišno učešće turističkih tržišta Evropske Unije, Anglo Amerike i Azije
Relativno visoko učešće tražnje u selektivnom turizmu	Nisko učešće visoko- i srednje-platežne tražnje u turizmu

Relativno visok nivo konkurentnosti specijalizovanog podproizvoda turističke destinacije	Relativno nizak nivo konkurentnosti univerzalnog podproizvoda i totalnog turističkog proizvoda turističke destinacije
Dobri poslovni odnosi kreatora ponude u turizmu i njihovih stejkholdera	Relativno visok procenat propadanja dobavljača usluga i proizvoda kao stejkholdera
Visok nivo gostoljubivosti lokalnog stanovništva	Pad nivoa staleške moći lokalnog stanovništva
Visok nivo privatnog vlasništva u sektoru turizma	Nizak nivo javno-privatnih preduzeća i organizacija u sektoru turizma
Turističko-ugostiteljska djelatnost je vodeća djelatnost u svim dugoročnim razvojnim planovima Crne Gore	Nizak nivo rezistentnosti turističko-ugostiteljske djelatnosti na ekonomske, političke i socijalne nestabilnosti
Pristupni pregovori između Crne Gore i Evropske Unije, i procesi integrisanja turističkih proizvoda	Pad nivoa konkurentnosti Crne Gore kao turističke destinacije i broja međunarodnih posjetilaca iz Evropske Unije
Evro kao domaća i konvertibilna valuta u sektoru turizma	Nemogućnost uticaja na emisiju i raspodjelu novoemitovanih količina evra
Jednostavna i jeftina procedura osnivanja preduzeća u sektoru turizma	Komplikovana i skupa procedura likvidacije preduzeća u sektoru turizma
Stimulativne mjere turističke politike za otvaranje novih radnih mjesta u sektoru turizma	Nisko-stimulativne neto plate i mali iznosi uplata za doprinose novih zaposlenika
Relativno niski izdaci investitora za neto plate zaposlenika	Relativno visoke stope doprinosa na neto plate zaposlenika preduzeća u sektoru turizma
Relativno niske stope za oporezivanje dobiti preduzeća u sektoru turizma	Relativno visoka stopa poreza na dodatu vrijednost preduzeća u sektoru turizma
Visok nivo zaštite imovine i prava investitora u sektoru turizma	Diskriminacija domaćih investitora u odnosu na strane investitore u sektoru turizma

Relativno brzo dobijanje građevinskih dozvola za investitore u sektoru turizma	Centralizacija izdavanja građevinskih dozvola za investicije koje su veće od milion evra
Relativno nizak nivo socijalnih, polnih, disajnih i parazitskih bolesti u sektoru turizma	Turistička destinacija se nalazi na rutama migranata ka Evropskoj Uniji
Relativno visoki standardi zdravstvene zaštite i niske cijene medicinskih usluga	Odliv kvalitetnih zaposlenika i niske neto plate zaposlenika u zdravstvu
EKSTERNA ANALIZA	
ŠANSE	PRIJETNJE
MOGUĆNOSTI RAZVOJA ZELENE TURISTIČKE DESTINACIJE	MOGUĆE POSLEDICE U DOMENU PRIRODNIH RESURSA
Održiva turistička valorizacija mikroklimata sa terapijskim svojstvima	Devastacija terapijskih mikroklimata za razvoj turizma
Održiva turistička valorizacija ekološki očuvanih planina, visoravni, kanjona, klisura i pećina	Devastacija unikatnih planina, visoravni, kanjona, klisura i pećina za razvoj turizma
Održiva turistička valorizacija ekološki očuvanih jezera i rijeka, i mineralnih voda	Devastacija unikatnih ledeničkih i vještačkih jezera, rijeka i mineralnih voda
Održiva turistička valorizacija unikatnih biocenoza flore i faune	Devastacija unikatnih biocenoza kopnene i morske flore i sisara i ptica
MOGUĆNOSTI RAZVOJA DESTINACIJE SELEKTIVNOG TURIZMA	MOGUĆE POSLEDICE U DOMENU DRUŠTVENIH RESURSA
Osnivanje Ministarstva turizma sa Odjelom za specifičnu turističku politiku	Usporavanje i pojava negativnih trendova u rastu i razvoju proizvoda turističke destinacije
Rast broja mjera i aktivnosti specifične turističke politike za potrebe razvoja posebnih vidova selektivnog turizma	Rast nivoa neujednačenosti regionalnog razvoja Crne Gore kao turističke destinacije

Završetak autoputa Bar-Boljare, brzih saobraćajnica i infrastrukture za potrebe posebnih vidova selektivnog turizma	Rast ekonomske distance Crne Gore kao turističke destinacije i pad broja međunarodnih posjetilaca
Razvoj mreže turističko-ugostiteljskih preduzeća, organizacija i objekata u domenu selektivnog turizma	Rast negativnih trendova u domenu specijalizovanog podproizvoda turističke destinacije
Održivi rast turističke valorizacije antropogenih resursa koji se koriste u kreiranju ponude selektivnog turizma	Rast nivoa devastacije materijalnih i nematerijalnih antropogenih turističkih resursa u destinaciji
Razvoj različitih vrsta preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u selektivnom turizmu	Rast nivoa disbalansa u broju preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu između primorske i ostalih regija
Rast nivoa motivacije ljudskih resursa sa specifičnim kompetencijama za potrebe selektivnog turizma	Rast negativnih demografskih kretanja u pravcu sjever-jug i Crna Gora-razvijene države
Rast nivoa primjene modernih zelenih tehnologija u selektivnom turizmu	Rast nivoa devastacija turističke destinacije prljavim industrijskim tehnologijama
Rast broja kreditnih linija bankarskog sektora namijenjenih razvoju selektivnog turizma	Pad konkuretnosti specijalizovanog turističkog podproizvoda u opsluživanju tržišnih niša
Stimulisanje kupovine specifičnih osnovnih sredsava za potrebe selektivnog turizma	Pad nivoa atraktivnosti turističke destinacije
Rast i razvoj diversifikovanih i standardizovanih usluga i proizvoda selektivnog turizma	Rast nivoa supstitucionalne elastičnosti turističkog proizvoda Crne Gore
Održavanje relativno niskih cijena usluga i proizvoda selektivnog turizma	Pad nivoa lojalnosti posjetilaca turističke destinacije
Rast frekventnosti korišćenja specifičnih kanala promocije u selektivnom turizmu	Pad nivoa efektivnosti i efikasnosti kanala promocije

Rast frekventnosti upotrebe specifičnih distributivnih kanala u selektivnom turizmu	Pad nivoa efektivnosti i efikasnosti distirubitivnih kanala
Razvoj imidža Crne Gore kao destinacije selektivnog turizma	Razvoj imidža Crne Gore kao nespecijalizovane turističke destinacije
Intenziviranje nastupa na tržištima selektivnog turizma Evropske Unije, Anglo Amerike i Kine	Pad prisustva turističke destinacije na razvijenim turističkim tržištima
Rast tržišnog učešća srednje- i visokoplatežne tražnje u selektivnom turizmu	Pad nivoa prihoda i profita od plasmana proizvoda turističke destinacije
Stimulisanje poslovnog povezivanja lokalnih sa međunarodnim kreatorima ponude u selektivnom turizmu	Pad nivoa internacionalizacije i globalizacije poslovanja kreatora ponude u turizmu
Rast nivoa gostoljubivosti lokalnog stanovništva u regionalnim i lokalnim destinacijama selektivnog turizma	Pad nivoa gostoljubivosti lokalnog stanovništva u turističkoj destinaciji
Rast nivoa stranih privatnih investicija u ponudi selektivnog turizma	Pad nivoa stranih investicija u turističkoj destinaciji
Rast nivoa prioriteta selektivnog turizma u planovima razvoja turizma	Pad nivoa interesovanja kreatora turističke politike za razvojem specijalizovanog podproizvoda turističke destinacije
Rast nivoa harmonizovanosti nacionalnih sa instrumentima turističke politike Evropske Unije u domenu selektivnog turizma	Pad nivoa korišćenja finansijskih i drugih pristupnih sredstava Evropske Unije
Pad nivoa diskriminacije u okviru ljudskih resursa u sektoru selektivnog turizma	Rast nivoa emigracije najkvalitetnijih ljudskih resursa iz sektora selektivnog turizma
Pad i eliminacija uticaja neoliberalnog koncepta u razvoju selektivnog turizma	Rast nivoa devastacije privrednih resursa za razvoj selektivnog turizma
Pad nivoa cijena energenata za potrebe razvoja selektivnog turizma	Rast nivoa cijena usluga i proizvoda u selektivnom turizmu

Fiskalne stimulacije za vertikalne i horizontalne integracije u selektivnom turizmu	Pad nivoa konkurentnosti Crne Gore kao destinacije selektivnog turizma
Privlačenje renomiranih međunarodnih hotelskih lanaca i turoperatora u sektor selektivnog turizma	Rast nivoa supstitucionalne elastičnosti specijalizovanog podproizvoda turističke destinacije
Stimulisanje uvođenja ekoloških standarda i certifikacije u selektivnom turizmu	Pad nivoa zainteresovanosti tražnje za ponudom selektivnog turizma
Stimulisanje uvođenja strožijih etičkih kodeksa zaposlenika u selektivnom turizmu	Pad nivoa investicija u sektoru selektivnog turizma
Stimulisanje proizvodnje organske hrane u sektoru selektivnog turizma	Pad nivoa kvaliteta usluga ishrane u sektoru selektivnog turizma
Pojednostavljivanje zdravstvenih i drugih bezbjednosnih procedura za ulazak posjetilaca u turističku destinaciju	Reorijentacija turističke tražnje u selektivnom turizmu ka drugim turističkim destinacijama
Rast broja bezbjednosnih procedura u domenu biocidnih proizvoda, hemikalija, i jonizirajućeg, nejonizirajućeg i radijacijskog zračenja	Pad imidža Crne Gore kao bezbjedne i zelene turističke destinacije, ali i destinacije selektivnog turizma
Stimulisanje partnerstava sa graničnim turističkim destinacijama u domenu ekologije i drugim domenima	Pad obima priliva turističke tražnje, kapitala i povoljnih cijena inputa iz bivših republika SFRJ i Evropske Unije

U odnosu na: viziju, misiju, strategijske razvojne ciljeve i smjernice razvoja, strategijsku poziciju Crne Gore kao turističke destinacije i rezultate SWOT analize; moguće je izabrati sledeće osnovne strategije, kako bi se realizovala strategijska promjena:

- 1) Generičku strategiju fokusiranja na diferencijaciji i niskim troškovima;
- 2) Univerzalnu strategiju inovacije;
- 3) Ofanzivnu strategiju koncentracije na određeni tržišni segment;

- 4) Strategiju razvoja proizvoda; i
- 5) Strategije horizontalne diversifikacije i zajedniča ulaganja.

Izabrane strategije je potrebno koristiti selektivno i kombinovano u zavisnosti od trenutne strategijske pozicije i taktike za ostvarivanje strategijske promjene. Pri tome, strategijske promjene trebaju biti dominantno anticipativne, a manjinski reakcione. Strategijska promjena treba biti fokusirana na preusmjeravanje, tj. na repositioniranje strategijske pozicije turističke destinacije kroz promjenu proizvoda turističke destinacije. Crna Gora kao turistička destinacija, treba biti primarno usmjerena na kvalitetnije opsluživanje tržišnih niša, odnosno, tržišta posebnih vidova selektivnog turizma.

6.5. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJA I KONTROLA STRATEGIJSKOG PROCESA

Da bi se kvalitetno implementirale izabrane strategije i ostvarivala planirana strategijska promjena, nepochodan je izbor kvalitetnih ljudskih resursa u okviru odjela za specifičnu turističku politiku ministarstva turizma. To se može postići zapošljavanjem ljudskih resursa:

- 1) Na određeno vrijeme, tj. na period od 5 godina, sa mogućnošću reizbora na istoj ili drugoj radnoj poziciji;
- 2) Koji imaju diplome visokog obrazovanja (diplome četvorogodišnjih studija, magistarske/master certifikate i doktorske certifikate) sa najvećim prosječnim ocjenama iz oblasti menadžmenta u turizmu;
- 3) Sa najboljim specifičnim i generičkim kompetencijama u turizmu (organizacionim, bioheviornalnim i tehničkim kompetencijama);
- 4) Koji prihvatanju: kodekse poslovne etike, koncept cjeloživotnog učenja u okviru formalnog i neformalnog obrazovanja; i hijerarhiju odnosa u organizacionoj strukturi državne uprave; i
- 5) Sa prethodnim radnim iskustvom u sektoru turizma na menadžerskim pozicijama i najboljim preporukama od prethodnih poslodavaca.

Odjel za specifičnu turističku politiku treba biti organizovan po matričnom modelu. To znači, da je svaki kreator specifične turističke politike odgovoran nadređenom menadžeru za rast i razvoj posebnog ili grupe posebnih vidova selektivnog turizma. Ova organizaciona struktura omogućava: zapošljavanje usko specijalizovanih menadžera koji imaju sposobnosti za timski rad; lakše usvajanje upravljačkih odluka; i veću efektivnost i efikasnost u kreiranju specijalizovanog podproizvoda Crne Gore kao turističke destinacije.

Kontrolu procesa strategijskog upravljanja turističkom destinacijom spro-

vodio bi šef Odjela za turističku politiku sa svojim pomoćnicima, tj. menadžerom za specifičnu i menadžerom za opštu turističku politiku. Standardi neophodni za kontrolu procesa strategijskog upravljanja turističkom destinacijom izvodili bi se na osnovu strategijskih razvojnih ciljeva i smjernica razvoja turističke destinacije. Za uočena odstupanja od planiranih standarda, preduzimale bi se korektivne aktivnosti.

VII
STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE
HOTELSKOM DJELATNOŠĆU

7.1. ANALIZA EKSTERNOG I INTERNOG OKRUŽENJA

Analiza eksternog okruženja hotelske djelatnosti Crne Gore obuhvata analizu dugoročnih tendencija na globalnom hotelskom tržištu. To su trendovi u sledećim makro okruženjima (A. Š. Vučetić, 2021e):

1) POLITIČKOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast broja i vrsta ekstremnih političkih partija u svijetu → uticaće na rast broja terorističkih napada čije su mete hotelska preduzeća.
- Rast broja i vrsta međunarodnih hotelskih lanaca → uticaće na rast nivoa intenziteta politike modernog imperijalizma i kolonijalizma.
- Rast broja međunarodnih ekonomskih, turističkih i turizmu-srodnih politika u globalnim okvirima → uticaće na rast broja stimulativnih mjera i aktivnosti za rast i razvoj hotelske industrije.
- Rast broja i vrsta međunarodnih ekoloških politika → uticaće na rast nivoa primjene koncepta održivog razvoja u hotelskoj industriji.
- Rast broja i vrsta međunarodnih ljudskih prava i sloboda → uticaće na pad broja i nivoa svih oblika diskriminacije u hotelskoj industriji.
- Rast broja međunarodnih političkih aktivnosti vezano za zdravlje stanovništva → uticaće na rast broja i nivoa zdravstvenih procedura u hotelskoj industriji.

2) EKONOMSKOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast broja i nivoa međunarodnih ekonomskih recesija i berzantskih kriza → uticaće na pad nivoa rasta potrošnje međunarodnih turista i rast nivoa ekonomske nestabilnosti hotelske industrije.

- Rast broja i nivoa međunarodnih ekonomskih kriza → uticaće na pad stopa rasta broja novoosnovanih hotelskih preduzeća, i zapošljavanja u hotelskoj industriji.
- Rast broja i nivoa turbulencija na globalnom hotelskom tržištu → uticaće na rast nivoa novih modela kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji.
- Rast broja međunarodnih hotelskih lanaca → uticaće na rast nivoa ekonomske stabilnosti hotelskih djelatnosti u nerazvijenim i tranzicionim turističkim destinacijama.
- Rast nivoa cijena međunarodnih tj. berzantskih energenata i cijena ostalih inputa → uticaće na pad nivoa konkurentnosti hotelske industrije.
- Rast broja i nivoa međunarodnih ekonomskih sloboda → uticaće na rast broja i nivoa investicionih aktivnosti u hotelskoj industriji.
- Rast nivoa internacionalizacije i globalizacije poslovanja hotelske industrije → uticaće na rast broja horizontalnih i vertikalnih integracija, stratejskih alijansi, i nivoa specijalizacije i standardizacije usluga i proizvoda u hotelskoj industriji.
- Rast nivoa globalizacije poslovanja u hotelskoj industriji → uticaće na rast broja hotelskih brendova u okviru hotelskih lanaca.
- Rast nivoa intenziteta procesa internacionalizacije poslovanja hotelske industrije → uticaće na rast broja globalizovanih hotelskih preduzeća u hotelskoj industriji.
- Rast broja i vrsta međunarodnih koruptivnih aktivnosti u hotelskoj industriji → uticaće na pad nivoa razvojnih mogućnosti nacionalnih hotelskih djelatnosti.
- Rast broja i vrsta inovacija na specijalizovanim međunarodnim hotelskim tržištima → uticaće na rast intenziteta konkurentske borbe između hotelskih preduzeća.
- Rast nivoa intenziteta konkurentske borbe na globalnom hotelskom tržištu → uticaće na rast nivoa poslovne fokusiranosti hotelskih preduzeća na hotelske tržišne niše.
- Rast nivoa personalizacije turista → uticaće na pad nivoa potrebe turista za uslugama putničkih agencija kao posrednika usluga hotelskih preduzeća.

- Rast broja i vrsta promjena u organizacionoj strukturi hotelskih preduzeća → uticaće na rast broja novih radnih pozicija, kao što je radna pozicija menadžera za nekretnine.
- Rast nivoa odliva kvalitetnih ljudskih resursa → uticaće na rast nivoa primjene koncepta strategijskog upravljanja ljudskim resursima u hotelskoj industriji.
- Rast nivoa nestabilnosti zapošljavanja turističke tražnje → uticaće na pad prosječnog perioda boravka turista u hotelskoj industriji.

3) SOCIO-DEMOGRAFSKOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast nivoa obima socijalnog pritiska, ekstremnog socijalnog raslojavanja i povećanja broja stanovnika → uticaće na rast nivoa dominacije srednje- i niže-platežne tražnje u hotelskoj industriji.
- Rast nivoa učešća visoko-platežne tražnje u hotelskoj industriji → uticaće na rast broja luksuznih hotela koji se fokusiraju na dizajn hotela, gastronomiju i spa centre.
- Rast nivoa individualizacije putovanja turističke tražnje → uticaće na pad nivoa potrebe za standardizacijom u brojnim domenima usluživanja u hotelskoj industriji.
- Rast nivoa obima razvedenih brakova i smanjenja veličine porodice → uticaće na rast broja žena i djece kao međunarodne tražnje u hotelskoj industriji.
- Rast nivoa produženja prosječnog životnog vijeka stanovništva → uticaće na rast broja turista treće i zlatne dobi u hotelskoj industriji.
- Rast broja i vrsta socijalnih mreža u svjetskim okvirima → uticaće na rast broja turista na koje socijalne mreže dominantno utiču prilikom izbora hotelskog preduzeća.
- Rast broja nezavisnih putnika → uticaće na rast broja individualizovanih turista u hotelskoj industriji.
- Rast broja mlađih putnika na globalnom hotelskom tržištu → uticaće na pad nivoa korišćenja hotelskih i rast nivoa korišćenja para-hotelskih usluga [starija turistička tražnja (X i Y generacija) preferira hotele, a mlađa turistička tražnja preferira Airbnb smještajnu ponudu].

- Rast nivoa individualnih preferencija putnika → uticaće na rast nivoa radikalnih promjena u izgledu i sadržaju smještajnih i drugih jedinica hotelskih preduzeća.
- Rast broja turista koji očekuju personalizaciju u smještajnim jedinicama → uticaće na rast obima individualizovane hotelske uslužne ponude (podešavanje jačine svjetla dimerima, podiševanja klima uređaja po svojim potrebama, e-komunikaciju sa konsiježom, ili prilagođavanje in-TV programa po svojim potrebama).
- Rast broja turista koji su orijentisani na što duži boravak van prostorija hotela → uticaće na povećanja broja hotelskih gosti koji su avanturistički orijentisani i povećanje obima vanpansionske ponude hotelskih preduzeća.
- Rast broja turista koja želi kombinovati usluge hotela i para-hotela → uticaće na rast broja hotelskih preduzeća koji imaju smještajne jedinice sa potpuno opremljenim kuhinjama i vešernicama.
- Rast broja i vrsta novih potreba posjetilaca → uticaće na rast broja hotelske tražnje za specijalizovanim hotelima, posebno zdravstvenim hotelima.
- Rast nivoa učešća urbanog stanovništva → uticaće na rast broja hotelskih preduzeća koja svoju ponudu temelje na visokokvalitetnim prirodnim resursima.
- Rast nivoa sofisticiranosti turističke tražnje → uticaće na rast broja odgovorne, tj. zelene tražnje u hotelskoj industriji.
- Rast nivoa personalizacije turističke tražnje → uticaće na rast broja novih alata za upravljanje odnosima sa gostima (CRM – Customer Relationship Management Tools) u hotelskim preduzećima.

4) KULTURNOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast nivoa međunarodne poslovne kulture i etike u globalnim okvirima → uticaće na rast nivoa poslovne kulture i etike zaposlenika u hotelskoj industriji.
- Rast nivoa zdravstvene kulture turističke tražnje → uticaće na rast broja zdravstvenih hotelskih preduzeća u hotelskoj industriji.
- Rast nivoa promjena u kulturi ishrane turista → uticaće na rast nivoa promjena u sektorima ishrane i pića hotelskih preduzeća, u kojim će se nuditi biljne zamjene za meso i mliječne proizvode.

- Rast nivoa opšte kulture turista → uticaće na rast broja hotelskih preduzeća koja uvažavaju lokalni kulturni dizajn, kao i muzejskih i istorijskih hotelskih preduzeća.

5) TEHNOLOŠKOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast broja digitalnih i beskontaktnih usluga → uticaće na rast nivoa upotrebe elektronskog prijavljivanja, beskontaktnog plaćanja i biometrijske kontrole gosti u hotelskim preduzećima.
- Rast broja i vrsta modernih virtuelnih tehnologija (kao što su 3D i 4D digitalne tehnologije) → uticaće na rast nivoa upotrebe 360 stepeni promocije i distribucije usluga i proizvoda u hotelskoj industriji.
- Rast broja i vrsta modernih informacionih tehnologija → uticaće na rast: nivoa personalizacije u komunikaciji sa gostima hotelskih preduzeća; broja aplikacija koje omogućavaju bez dodira prstom, tj. glasovnu rezervaciju usluga u hotelskoj industriji; broja mobilnih konsiježa (koji gostima hotela pružaju informacije o hotelskoj pansionskoj i vanspansionskoj ponudi); i rast broja novih softvera za prevođenje u hotelskim preduzećima.
- Rast broja i vrsta novih interaktivnih tehnologija → uticaće na rast broja zaposlenika hotelskih preduzeća koji učestvuju u online treninzima i kursevima.
- Rast broja i vrsta novih digitalnih tehnologija → uticaće na nivo promjena u ljudskim resursima hotelskih preduzeća (pad broja ljudskih resursa i rast broja štrajkova u hotelskoj industriji, i efektivnije i efikasnije upravljanje ljudskim resursima).
- Rast broja novih tehnologija → uticaće na rast nivoa efektivnosti zaposlenika u zadovoljavanju potreba gosti hotelskih preduzeća, i rast nivoa efikasnosti zaposlenika u obavljanju radnih operacija.
- Rast broja i vrsta modernih digitalnih tehnologija → uticaće na rast nivoa promjena u organizacionoj strukturi hotelskih preduzeća (neki odjeli poput recepcije neće više biti potrebni u malim hotelima, gdje će gosti za prijavu i odjavu koristiti moderna interaktivna digitalna tehnologija).
- Rast broja i vrsta novih digitalnih tehnologija → uticaće na rast broja direktnih u odnosu na indirektno rezervacije usluga u hotelskim preduzećima.
- Rast broja novih dizajnerskih tehnologija → uticaće na rast nivoa multifukcionalnosti prostora u hotelskim preduzećima.

- Rast broja hakerskih upada u digitalne poslovne sisteme u globalnim okvirima → uticaće na rast nivoa primjene sigurnosnih tehnologija u hotelskim preduzećima (zbog bezbjednosti poslovnih tajni i ličnih podataka gosti hotelskih preduzeća).
- Rast broja modernih tehnologija → uticaće na rast broja novih digitalnih samo-uslužnih aplikacija u hotelskoj industriji.
- Rast broja modernih digitalnih tehnologija u domenu finansija → uticaće na rast broja novih tehnologija beskontaktnog plaćanja u hotelskoj industriji.
- Rast nivoa automatizacije i robotizacije usluga → uticaće na rast nivoa zastupljenosti montažno-demontažnih hotela u hotelskoj industriji.
- Rast broja modernih zelenih tehnologija → uticaće na pad broja prljavih industrijskih tehnologija u procesima kreiranja usluga i proizvoda u hotelskoj industriji.

6) PRIRODNOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast nivoa i intenziteta degradacije svih elemenata životne sredine → uticaće na rast broja zelenih uslužnih ponuda i zelenih hotelskih preduzeća u hotelskoj industriji.
- Rast nivoa značaja upotrebe koncepta održivog razvoja → uticaće na rast nivoa upotrebe zelenih tehnologija u hotelskoj industriji u domenu: uštede u potrošnji energije i vode, smanjenja otpada, upotrebe bio-razgradive ambalaže, upotrebe bio-razgradivih sredstava za čišćenje, i domenu smanjenja otpada od hrane.
- Rast broja i vrsta međunarodnih ekoloških standarda i sertifikacija → uticaće na rast broja eko-certifikovanih hotelskih preduzeća.
- Rast broja i nivoa ekstremnih klimatskih elemenata u svijetu → uticaće na rast nivoa tražnje turista za zelenim hotelskim preduzećima.
- Rast broja i intenziteta prirodnih katastrofa → uticaće na pad nivoa rasta međunarodne tražnje u hotelskoj industriji.
- Rast broja i nivoa štetnosti biocidnih proizvoda i hemikalija, i nivoa jonizirajućeg, nejonizirajućeg i radijacionog zračenja → uticaće na rast broja zelenih usluga i proizvoda u hotelskoj industriji.

7) PRAVNOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast broja, vrsta i značaja zdravstvenih pravnih akata međunarodnih institucija i organizacija → utiče na rast broja zdravstvenih procedura u hotelskoj industriji.
- Rast broja, vrsta i značaja međunarodnih pravnih akata koji se odnose na bezbjednosne procedure prilikom odlaska iz inicijativnih, boravka u receptivnim i povratka u inicijativne turističke destinacije međunarodnih turista → utiče na pad nivoa rasta broja međunarodnih turista u hotelskoj industriji.
- Rast nivoa pada bezbjednosti putovanja međunarodnih turista → utiče na rast upotrebe raznih vrsta osiguranja međunarodnih turista u hotelskoj industriji.
- Rast broja međunarodnih pravnih akata koji se odnose na ljudska prava i slobode → utiče na pad broja svih oblika diskriminacije u hotelskoj industriji.
- Rast broja, vrsta i značaja međunarodnih pravnih akata koji omogućavaju međunarodnim posjetiocima zaštitu od neetičkog poslovnog ponašanja → utiče na rast nivoa pravne zaštite turista u hotelskoj industriji.
- Rast broja, vrsta i značaja međunarodnih pravnih akata koji sprečavaju nastanak i razvoj nelojalne konkurencije → utiče na pad broja i nivoa nelojalne konkurencije u hotelskoj industriji.
- Rast broja i vrsta međunarodnih pravnih akata koji su usmjereni na zaštitu ličnih podataka turističke tražnje → utiče na rast nivoa zaštite ličnih podataka turista u hotelskoj industriji.
- Rast broja direktnih bukinga turista → utiče na pad broja ugovora o allotmanu u hotelskoj industriji.
- Rast broja međunarodnih pravnih ugovora u hotelskoj industriji → utiče na rast broja franšiznih hotelskih preduzeća u svijetu.

8) OSTALIM MAKRO OKRUŽENJIMA:

- Rast broja, vrsta i značaja virusnih i drugih oboljenja stanovništva → utiče na rast broja: zdravstvenih procedura za goste i zaposlene u hotelskim preduzećima; gosti hotelskih preduzeća koji upražnjavaju fitness u hotelskim sobama uz pomoć internog TV sistema; i zaposlenika hotelskih preduzeća koji rade na daljinu.

- Rast broja virusnih i drugih oboljenja stanovništva → uticaće na rast broja tehnologija i načina usluživanja koje smanjuju interakciju gosti hotelskih preduzeća sa ostalim gostima i zaposlenicima hotelskih preduzeća [kao što je grab-and-go tehnologija usluživanja (koja podrazumijeva da gosti mogu naručiti hranu za preuzimanje), tehnologija digitalnih pomoćnika (korišćenje soba sa digitalnim glasovnim uređajima i softverima za naručivanje hotelskih usluga) i tehnologija pametnih soba].
- Rast broja međunarodnih virusnih i drugih oboljenja stanovništva → uticaće na pad broja interkontinentalnih i kontinentalnih putovanja, i rast domaćih i regionalnih putovanja međunarodne hotelske tražnje.
- Rast broja turista koji sve više brinu o svom zdravlju → uticaće na rast broja turista koji očekuju visoke zdravstvene standarde u hotelskim preduzećima.

7.2. ANALIZA KONKURENCIJE

Direktni konkurenti hotelske djelatnosti u Crnoj Gori su hotelske djelatnosti sledećih država, pri čemu su njihove osnovne karakteristike u poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja bile (DZZSRH, 2020a, 2020b; HST, 2019a, 2019b, 2019c; MTRH, 2019, 2020):

1) **Grčka** → Hoteli i sličan smještaj imali su 9.971 objekat sa 433.689 smještajnih jedinica, pri čemu je bilo učešće hotelskih objekata sa: 1* - 1.317 hotelskih objekata (13,2%); 2* - 3.651 hotelski objekat (36,6%); 3* - 2.729 hotelskih objekata (27,4%); 4* - 1.664 hotelska objekta (16,7%); i 5* - 610 hotelskih objekata (6,1%). Hoteli i sličan smještaj ostvarili su 27,1 milion dolazaka i 109,2 miliona noćenja turista, pri čemu je bilo 19,3 miliona dolazaka i 92,4 miliona noćenja stranih turista. U hotelima i sličnim objektima najviše je boravilo stranih turista iz: Ujedinjenog Kraljevstva (13,9%), Njemačke (13,8%), Francuske (7,7%), Sjedinjenih Američkih Država (7,1%), Italije (4,6%), Poljske (3,8%) i Holandije (3,7%). Međunarodni hotelski lanci koji posluju u Grčkoj su: Accor Leisure Hotels; Best Western Hotels; Four Seasons; Iberostar Hotels & Resorts; InterContinental Hotels & Resorts; Crowne Plaza Hotels & Resorts; Hilton Hotels & Resorts; Holiday Inn Hotels; Novotel Hotels; Marriott Hotels & Resorts; Hyatt Hotels; Radisson Hotel Group; Ramada Hotels; Sention Hotels & Resorts; Sheraton Hotels & Resorts; Westin Hotels & Resorts; i Wyndham Hotels & Resorts.

2) **Hrvatska** → Hoteli i sličan smještaj imali su 994 objekta sa 73.227 smještajnih jedinica, od čega 61.870 soba i 11.357 apartmana. Hoteli i sličan smještaj ostvarili su 7,9 miliona dolazaka (40,4% ukupnih dolazaka turista) i 25,9 miliona noćenja turista (28,4% ukupnih noćenja turista), od čega je bilo 6,7 miliona dolazaka (38,8% ukupnih dolazaka stranih turista) i 23,2 miliona noćenja stranih turista (27,5% ukupnih noćenja stranih turista). U Hrvatskoj je bilo: 52 hotela sa 2* (8.104 stalna ležaja – 6,9%); 313 hotela sa 3* (40.168 stalnih ležaja – 34,2%); 323 hotela sa 4* (57.089 stalnih ležaja – 48,6%) i 43 hotela sa 5* (12.045 stalnih ležaja – 10,3%). U hotelima i sličnim objektima najviše

je boravilo stranih turista iz: Njemačke, Austrije, Slovenije, Italije, Poljske, Ujedinjenog Kraljevstva i Češke. Međunarodni hotelski lanci koji posluju u Hrvatskoj su: Sheraton Hotels & Resorts; Le Meridien Hotels & Resorts; IHG Hotels & Resorts; Holiday Inn Hotels & Resorts; Radisson Hotel Group; Hilton Hotels Group; Kempinski Hotels & Resorts; i Waterman Hotels & Resorts.

Hotelskim djelatnostima Grčke i Hrvatske mogli bi dodati i hotelske djelatnosti Albanije i Slovenije, ali one nisu u strategijskoj poziciji kojoj teži hotelska djelatnost Crne Gore. Zbog toga, fokus strategijske promjene hotelske djelatnosti Crne Gore treba biti na približavanju strategijskim pozicijama hotelske djelatnosti Grčke i Hrvatske. Radi se o teško dostižnim strategijskim pozicijama konkurentskih hotelskih djelatnosti na hotelskom tržištu Mediterana zbog: veličina njihovih hotelskih tržišta; veličina i nivoa razvijenosti njihovih hotelskih djelatnosti; članstva država u Evropskoj Uniji; posjedovanja neuporedivo većih i kvalitetnijih prirodnih i društvenih resurse za razvoj hotelskih djelatnosti; i drugih razloga. Međutim, to ne znači da ne treba pristupiti promjeni strategijske pozicije hotelske djelatnosti Crne Gore na hotelskom tržištu Mediterana.

7.3. VIZIJA, MISIJA, STRATEGIJSKI RAZVOJNI CILJEVI I SMJERNICE RAZVOJA

A. **Vizija** hotelske djelatnosti Crne Gore može se definisati na sledeći način: „Hotelska djelatnost značajno doprinosi privrednom rastu sektora turizma Crne Gore i blagostanju njenih zaposlenika, baziranom na održivoj valorizaciji prirodnih i društvenih resursa, zelenim tehnologijama, i aktivnostima koje će doprinosti privlačenju stranih investicija, stvarajući na taj način stimulativan ambijent za budući zdrav rast i razvoj hotelskih preduzeća i sektora turizma“ (autor).

B. **Misija** hotelske djelatnosti Crne Gore može se definisati na sledeći način: „Hotelska djelatnost Crne Gore je prepoznatljiva kao hotelska djelatnost eko-hotela, zdravstvenih hotela i heritidž hotela, upotpunjena ponudom poslovnih hotela, sportskih hotela, religijskih hotela, kazino hotela i tematskih hotela, koja je fokusirana na što potpunije zadovoljavanje potreba gosti i profitabilnost, orijentisana na srednje- i visoko-platežnu hotelsku tražnju, raznovrsne i visokokvalitetne prirodne resurse, kvalitetne i motivisane ljudske i kvalitetne druge društvene resurse, koncept održivog razvoja, zelene i moderne tehnologije, procese internacionalizacije i globalizacije poslovanja, i strane investicije, a sve u funkciji boljeg strategijskog pozicioniranja hotelske djelatnosti na hotelskom tržištu“ (autor).

C. **Strategijski razvojni ciljevi** hotelske djelatnosti u periodu od 2019. do 2050. godine mogu biti:

1) EKONOMSKI CILJEVI:

- a) Efektivnije zadovoljavanje potreba srednje- i visoko-platežne tražnje u hotelskoj djelatnosti;
- b) Privlačenje stranih investicija u hotelsku djelatnost;
- c) Rast nivoa internacionalizacije i globalizacije poslovanja hotelske djelatnosti;

- d) Rast nivoa održive ekonomske valorizacije prirodnih resursa u hotelskoj djelatnosti;
- e) Rast nivoa upotrebe zelenih i modernih tehnologija u kreiranju proizvoda hotelske djelatnosti;
- f) Rast nivoa diversifikovanosti proizvoda hotelske djelatnosti;
- g) Rast broja zaposlenika sa visokim obrazovanjem i specifičnim kompetencijama u hotelskoj djelatnosti;
- h) Rast životnog standarda zaposlenika u hotelskoj djelatnosti;
- i) Rast nivoa prihoda i profita od međunarodnih turista u hotelskoj djelatnosti;
- j) Rast uticaja hotelske djelatnosti na zdrav rast i razvoj sektora turizma; i
- k) Jačanje postojeće i poboljšanje strategijske pozicije hotelske djelatnosti na hotelskom tržištu.

2) NEEKONOMSKE CILJEVI:

- a) Razvoj imidža zelene, sigurne i specijalizovane hotelske djelatnosti;
- b) Rast nivoa donacija hotelske djelatnosti u razvoj lokalnih zajednica;
- c) Rast pozitivnih promjena u demografiji stanovništva vezano za hotelsku djelatnost;
- d) Rast nivoa održivog socijalnog blagostanja zaposlenika u hotelskoj djelatnosti;
- e) Rast nivoa održivog kulturnog blagostanja u hotelskoj djelatnosti; i
- f) Rast nivoa održive zaštite turista u hotelskoj djelatnosti.

D. Strategijske smjernice razvoja hotelske djelatnosti u periodu od 2019. do 2050. godine mogu biti:

1) EKONOMSKE SMJERNICE:

- a) Rast broja srednje- i visoko-platežnih turista povratnika za 30%;

- b) Rast stranih investicija u hotelskoj industriji za 300%;
- c) Rast broja međunarodnih hotelskih lanaca za 150%;
- d) Rast broja zelenih hotelskih preduzeća za 200%;
- e) Rast nivoa upotrebe zelenih i modernih tehnologija za 300%;
- f) Rast broja novih specijalizovanih hotelskih preduzeća za 120%;
- g) Rast broja zaposlenika sa visokim obrazovanjem za 180%;
- h) Rast nivoa nacionalnog dohotka koji se stvara u hotelskoj djelatnosti po zaposleniku za 140%;
- i) Rast nivoa prihoda od međunarodnih turista za 150%;
- j) Rast nivoa uticaja hotelske djelatnosti na ostale djelatnosti u sektoru turizma za 40%; i
- k) Poboljšanje strategijske pozicije „psa“ za 50%.

2) NEEKONOMSKE SMJERNICE:

- a) Rast broja turista koji imaju percepciju hotelske djelatnosti kao zelene, sigurne i specijalizovane hotelske djelatnosti za 150 %;
- b) Rast nivoa donacija hotelskih preduzeća u razvoj lokalnih zajednica za 100%;
- c) Rast broja nelokalnih zaposlenika u hotelskoj djelatnosti za 20 %;
- d) Pad socijalnih bolesti u hotelskoj djelatnosti za 30%;
- e) Rast broja zakonskih i podzakonskih propisa koji štite kulturno nasleđe u hotelskoj djelatnosti za 40%; i
- f) Rast broja zakonskih i podzakonskih propisa koji štite prava turista u hotelskoj djelatnosti za 50%.

7.4. IZBOR STRATEGIJA

Hotelska djelatnost Crne Gore je u malo boljoj strategijskoj poziciji „psa“ na hotelskom tržištu Mediterana, u odnosu na strategijsku poziciju Crne Gore kao turističke destinacije na turističkom tržištu Mediterana. Ona ima nisku stopu rasta hotelskog tržišta i nisko relativno tržišno učešće, zbog čega je neophodno kontinuelno inoviranje proizvoda hotelske djelatnosti. Takođe, potrebno je da hotelska djelatnost permanentno privlači strane investicije, posebno strane direktne investicije međunarodnih hotelskih lanaca. Preko ugovora o franšizingu i ugovora o menadžmentu, u Crnoj Gori su prisutni sledeći međunarodni hotelski lanci: Aman Resorts, Hotels & Residences; Sheraton Hotels & Resorts; Hilton Hotels & Resorts; Regent Hotels & Resorts; Chedi Hotels & Resorts; Falkensteiner Hotels & Residences; Best Western Hotels; Iberostar Hotels & Resorts; Sentido Hotels & Resorts; i Ramada Hotels.

INTERNA ANALIZA	
SNAGE	SLABOSTI
RAZNOLIKOST I KVALITET PRIRODNIH RESURSA U HOTELSKOJ DJELATNOSTI	NEADEKVATNA PRIMJENA KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA U HOTELSKOJ DJELATNOSTI
Raznovrsni i kvalitetni mikroklimati hotelskih preduzeća	Visok nivo sezonalnosti poslovanja hotelske djelatnosti generisan klimatskim elementima
Raznovrstan i kvalitetan fond geomorfoloških resursa hotelskih preduzeća	Devastacija geomorfoloških resursa generisana poslovanjem u okviru hotelske djelatnosti
Raznovrstan i kvalitetan fond hidrografskih resursa hotelskih preduzeća	Devastacija hidrografskih resursa generisana poslovanjem u okviru hotelske djelatnosti

Raznovrstan i kvalitetan fond biogeografskih resursa u posjedu ili okruženju hotelskih preduzeća	Devastacija fonda biogeografskih resursa u okruženju hotelskih preduzeća
RAZNOLIKI I KVALITETNI DRUŠTVENI RESURSI U HOTELSKOJ DJELATNOSTI	NEADEKVATAN TRETMAN DRUŠTVENIH RESURSA U HOTELSKOJ DJELATNOSTI
Tradicija u osnivanju raznih vrsta kreatora turističke politike	Ukidanje Ministarstva održivog razvoja i turizma
Mjere specifične turističke politike fokusirane na razvoj specijalizovanih hotela	Relativno nizak nivo koordinacije između kreatora turističke politike i menadžera hotelskih preduzeća
Kvalitetna vazдушna saobraćajna infrastruktura i kvalitetna telekomunikaciona, poštanska, bezbjednosna i zdravstvena infrastruktura	Relativno nizak nivo razvijenosti pomorske, željezničke i drumske saobraćajne infrastrukture
Relativno brojna i raznovrsna mreža hotelskih preduzeća	Relativno nizak nivo razvijenosti mreže specijalizovanih hotelskih preduzeća
Relativno brojni, raznovrsni i kvalitetni antropogeni turistički resursi u posjedu ili okruženju hotelskih preduzeća	Neadekvatna primjena koncepta održivog razvoja heritidž i istorijskih hotelskih preduzeća i objekata
Zastupljenost različitih vrsta hotelskih preduzeća i objekata u hotelskoj djelatnosti	Relativno nizak nivo specijalizacije preduzeća i objekata u hotelskoj djelatnosti
Brojni i kvalitetni ljudski resursi u hotelskoj djelatnosti	Relativno nizak nivo specijalizacije ljudskih resursa i relativno visoko učešće sezonskih zaposlenika
Relativno visoko učešće modernih tehnologija u hotelskoj djelatnosti	Relativno nisko učešće modernih zelenih tehnologija u hotelskoj djelatnosti
Relativno brojni i razvijeni privatni i javni izvori finansijskih sredstava za potrebe hotelske djelatnosti	Nepovoljni uslovi kreditnih finansijskih aranžmana banaka namijenjenih hotelskoj djelatnosti

Brojna, raznovrsna i kvalitetna osnovna i obrtna sredstva u hotelskoj djelatnosti	Visoki troškovi održavanja osnovnih sredstava u hotelskoj djelatnosti
Raznovrsna i kvalitetna ponuda usluga i proizvoda u hotelskoj djelatnosti	Relativno nizak nivo standardizacije usluga i proizvoda u hotelskoj djelatnosti, posebno u specijalizovanim hotelima
Relativno niske cijene usluga i proizvoda u vanpansionskoj ponudi	Relativno visoke cijene pansionskih usluga u hotelskoj djelatnosti
Upotreba raznovrsnih i brojnih kanala promocije u hotelskoj djelatnosti	Skromni finansijski resursi hotelske djelatnosti za promocione svrhe
Upotreba raznovrsnih i brojnih distributivnih kanala u hotelskoj djelatnosti	Relativno visoke provizije indirektnih distributivnih kanala u hotelskoj djelatnosti
Imidž hotelske djelatnosti Crne Gore kao bezbjedne djelatnosti	Imidž hotelske djelatnosti kao ekonomski i socijalno nestabilne djelatnosti
Visoko tržišno učešće na turističkim tržištima Istočne Evrope i bivše SFRJ	Nisko tržišne učešće turističkih tržišta Evropske Unije, Anglo Amerike i Azije
Relativno visoko učešće selektivne tražnje u hotelskoj djelatnosti	Nisko učešće visoko- i srednje-platežne tražnje u hotelskoj djelatnosti
Relativno visok nivo konkurentnosti specijalizovanih hotela u hotelskoj djelatnosti	Relativno nizak nivo konkurentnosti univerzalnih hotela u hotelskoj djelatnosti
Relativno dobri poslovni odnosi hotelskih preduzeća i njihovih stejkholdera u sektoru turizma	Relativno visok procenat propadanja dobavljača usluga i proizvoda za potrebe hotelske djelatnosti
Visok nivo gostoljubivosti lokalnog stanovništva u okruženju hotelskih preduzeća	Relativno visok nivo nestabilnosti radnih pozicija, zlostavljanja i diskriminacije na radnim mjestima u hotelskoj djelatnosti
Visok nivo privatnog vlasništva u hotelskoj djelatnosti	Relativno nizak nivo stranog privatnog vlasništva u hotelskoj djelatnosti

Hotelska djelatnost je vodeća djelatnost u svim planovima razvoja sektora turizma	Nizak nivo poslovne rezistentnosti hotelske djelatnosti na ekonomske, političke i socijalne nestabilnosti
Prilagođavanje instrumentima turističke politike Evropske Unije u domenu hotelske djelatnosti	Sporost u prilagođavanju hotelskoj djelatnosti Evropske Unije i pad konkurentnosti hotelske djelatnosti
Evro kao domaća i konvertibilna valuta u hotelskoj djelatnosti	Nemogućnost uticaja na emisiju i raspodjelu novoemitovanih količina evra
Jednostavna i jeftina procedura osnivanja preduzeća u hotelskoj djelatnosti	Komplikovana i skupa procedura likvidacije preduzeća u hotelskoj djelatnosti
Stimulativne mjere specifične turističke politike za otvaranje novih radnih mjesta u hotelskoj djelatnosti	Nisko-stimulativne neto plate i mali iznosi uplata za doprinose novih zaposlenika u hotelskoj djelatnosti
Relativno niski izdaci investitora za neto plate zaposlenika u hotelskoj djelatnosti	Relativno visoke stope doprinosa na neto plate zaposlenika u hotelskoj djelatnosti
Relativno niske stope za oporezivanje dobiti preduzeća u hotelskoj djelatnosti	Relativno visoka stopa poreza na dodatu vrijednost preduzeća u hotelskoj djelatnosti
Visok nivo zaštite imovine i prava investitora u hotelskoj djelatnosti	Diskriminacija domaćih investitora u odnosu na strane investitore u hotelskoj djelatnosti
Relativno brzo dobijanje građevinskih dozvola za investitore u hotelskoj djelatnosti	Centralizacija izdavanja građevinskih dozvola za investicije koje su veće od milion evra
Relativno nizak nivo socijalnih, polnih, disajnih i parazitskih bolesti u hotelskoj djelatnosti	Hotelska djelatnost se nalazi na rutama migranata ka Evropskoj Uniji
Relativno visoki standardi i niske cijene zdravstvenih usluga u hotelskoj djelatnosti	Odliv kvalitetnih zaposlenika i niske neto plate zaposlenika zdravstvene struke u hotelskoj djelatnosti

EKSTERNA ANALIZA	
ŠANSE	PRIJETNJE
MOGUĆNOSTI RAZVOJA ZELENE HOTELSKE DJELATNOSTI	MOGUĆE POSLEDICE U DOMENU PRIRODNIH RESURSA
Održiva turistička valorizacija mikroklimata hotelskih preduzeća	Devastacija terapijskih mikroklimata pogodnih za razvoj specijalizovanih hotela
Održiva turistička valorizacija geomorfoloških resursa hotelskih preduzeća	Devastacija unikatnih geomorfoloških resursa pogodnih za razvoj specijalizovanih hotela
Održiva turistička valorizacija hidrografskih resursa hotelskih preduzeća	Devastacija unikatnih hidrografskih resursa pogodnih za razvoj specijalizovanih hotela
Održiva turistička valorizacija biogeografskih resursa hotelskih preduzeća	Devastacija unikatnih biogeografskih resursa pogodnih za razvoj specijalizovanih hotela
MOGUĆNOSTI RAZVOJA SPECIJALIZOVANIH HOTELA	MOGUĆE POSLEDICE U DOMENU DRUŠTVENIH RESURSA
Osnivanje ministarstva turizma sa Odjelom za specifičnu turističku politiku koji će stimulisati razvoj specijalizovanih hotela	Usporavanje i pojava negativnih trendova u rastu i razvoju specijalizovanih turističkih preduzeća
Rast broja mjera i aktivnosti specifične turističke politike usmjerenih na stimulisanje rasta i razvoja specijalizovanih hotela	Rast nivoa disproporcije u razvijenosti mreže specijalizovanih hotelskih preduzeća po regijama
Završetak autoputa Bar-Boljare, brzih saobraćajnica i infrastrukture za potrebe razvoja specijalizovanih hotela	Rast ekonomske distance Crne Gore kao turističke destinacije i pad broja međunarodnih turista u hotelskoj djelatnosti
Razvoj mreže specijalizovanih hotelskih preduzeća u okviru hotelske djelatnosti	Rast negativnih trendova u domenu razvoja specijalizovanog podproizvoda hotelske djelatnosti

Održivi rast i razvoj turističke valorizacije antropogenih resursa u okviru hotelske djelatnosti	Rast nivoa devastacije materijalnih i nematerijalnih antropogenih resursa hotelske djelatnosti
Razvoj različitih vrsta specijalizovanih hotela u hotelskoj djelatnosti	Rast nivoa disbalansa u broju hotelskih preduzeća između primorskog i drugih regiona
Rast i razvoj ljudskih resursa sa specifičnim kompetencijama i rast nivoa njihove motivacije u hotelskoj djelatnosti	Rast negativnih demografskih kretanja ljudskih resursa u pravcu sjever-jug i Crna Gora- razvijene države svijeta
Rast nivoa primjene modernih zelenih tehnologija u hotelskoj djelatnosti	Rast nivoa upotrebe prljavim tehnologijama u hotelskoj djelatnosti
Rast broja kreditnih linija bankarskog sektora namijenjenih razvoju hotelske djelatnosti	Pad konkuretnosti specijalizovanog podproizvoda hotelske djelatnosti
Stimulisanje kupovine specifičnih osnovnih sredstava za potrebe specijalizovanih hotela u hotelskoj djelatnosti	Pad nivoa atraktivnosti i efikasnosti osnovnih sredstava u hotelskoj djelatnosti
Rast i razvoj diversifikovanih, standardizovanih i individualizovanih usluga i proizvoda u hotelskoj djelatnosti	Rast nivoa supstitucionalne elastičnosti integrisanog proizvoda hotelske djelatnosti
Održavanje relativno niskih cijena osnovnih usluga i proizvoda u hotelskoj djelatnosti	Pad nivoa lojalnosti međunarodnih turista u hotelskoj djelatnosti
Rast frekventnosti korišćenja specifičnih kanala promocije u hotelskoj djelatnosti	Pad nivoa efektivnosti i efikasnosti kanala promocije u hotelskoj djelatnosti
Rast frekventnosti upotrebe specifičnih distributivnih kanala u hotelskoj djelatnosti	Pad nivoa efektivnosti i efikasnosti distributivnih kanala u hotelskoj djelatnosti
Razvoj imidža hotelske djelatnosti Crne Gore kao zelene hotelske djelatnosti	Razvoj imidža hotelske djelatnosti Crne Gore kao sive hotelske djelatnosti

Intenziviranje nastupa na tržištima specijalizovanih hotela Evropske Unije, Anglo Amerike i Kine	Pad nivoa prisustva specijalizovanih hotelskih preduzeća na razvijenim tržištima specijalizovanih hotela
Rast tržišnog učešća srednje- i visokoplatežne tražnje u specijalizovanim hotelskim preduzećima	Pad prihoda i profita od plasmana usluga i proizvoda hotelske djelatnosti
Privlačenje renomiranih međunarodnih specijalizovanih hotelskih lanaca i turoperatora u hotelskoj djelatnosti	Rast nivoa supstitucionalne elastičnosti specijalizovnog prodproizvoda hotelske djelatnosti
Rast nivoa konkurentnosti specijalizovanog podproizvoda hotelske djelatnosti	Pad nivoa konkurentnosti proizvoda hotelske djelatnosti
Stimulisanje poslovnog povezivanja lokalnih sa međunarodnim specijalizovanim hotelskim preduzećima	Pad nivoa internacionalizacije i globalizacije poslovanja hotelskih preduzeća
Rast obima donacija specijalizovanih hotelskih preduzeća u razvoj lokalnih zajednica, i zapošljavanje lokalnog stanovništva	Pad nivoa gostoljubivosti lokalnog stanovništva prema turistima u hotelskim preduzećima
Rast nivoa stranih investicija u specijalizovana hotelska preduzeća	Pad nivoa konkurentnosti hotelske djelatnosti
Rast nivoa prioriteta razvoja specijalizovanih hotela u sektoru turizma	Pad interesovanja kreatora specifične turističke politike za razvojem specijalizovanih hotela
Rast nivoa harmonizovanosti specifične turističke politike fokusirane na hotelsku djelatnost između Crne Gore i Evropske Unije	Pad mogućnosti i nivoa korišćenja finansijskih i drugih predpristupnih fondova Evropske Unije
Pad nivoa diskriminacije zaposlenika i nivoa disbalansa u broju specijalizovanih hotelskih preduzeća po regijama	Rast nivoa emigracije specijalizovanih ljudskih resursa u razvijene turističke destinacije
Pad nivoa uticaja politike neoliberalnog kapitalizma u razvoju sektora specijalizovanih hotela	Rast nivoa devastacije privrednih resursa za rast i razvoj sektora specijalizovanih hotela

Pad akciza na energente i različitih vrsta poreza za specijalizovana hotelska preduzeća	Rast cijena usluga i proizvoda specijalizovanih hotelskih preduzeća
Stimulisanje uvođenja ekoloških standarda i certifikata u specijalizovanim hotelskim preduzećima	Pad nivoa zainteresovanosti zelene hotelske tražnje za uslužnom ponudom specijalizovanih hotelskih preduzeća
Stimulisanje uvođenja raznih vrsta etičkih kodeksa u specijalizovanim hotelskim preduzećima	Pad nivoa investicionih aktivnosti u specijalizovanim hotelskim preduzećima
Pojednostavljanje zdravstvenih i drugih bezbjednosnih procedura za ulazak međunarodnih turista u zone specijalizovanih hotelskih preduzeća	Reorijentacija međunarodne turističke tražnje ka drugim zonama specijalizovanih hotelskih preduzeća u okruženju Crne Gore
Stimulisanje rasta nivoa personalizacije uslužne ponude specijalizovanih hotelskih preduzeća	Pad prihoda hotelske djelatnosti od opsluživanja tržišnih niša
Rast nivoa primjene modernih virtuelnih tehnologija i socijalnih mreža u promociji i distribuciji usluga specijalizovanih hotelskih preduzeća	Pad prihoda od međunarodnih turista iz razvijenih inicijativnih turističkih destinacija u specijalizovanim hotelskim preduzećima
Rast nivoa upotrebe tehnologija koje omogućavaju gostima specijalizovanih hotelskih preduzeća interakcije sa ostalim gostima	Pad nivoa satisfakcije gosti specijalizovanih hotelskih preduzeća
Uvođenje online treninga i kurseva za zaposlenike u specijalizovanim hotelskim preduzećima	Pad nivoa specifičnih kompetencija i kvaliteta usluživanja u specijalizovanim hotelskim preduzećima
Iniciranje usvajanja zakonskih i podzakonskih propisa koji štite lokalno kulturno nasleđe i prava gosti specijalizovanih hotelskih preduzeća	Pad nivoa zainteresovanosti međunarodne turističke tražnje za uslužnom ponudom specijalizovanih hotelskih preduzeća
Pad socijalnih bolesti zaposlenika u specijalizovanim hotelskim preduzećima	Pad nivoa kvaliteta usluga u specijalizovanim hotelskim preduzećima

U odnosu na: viziju, misiju, strategijske razvojne ciljeve i smjernice razvoja, strategijsku poziciju hotelske djelatnosti Crne Gore i rezultate SWOT analize; mogu se izabrati sledeće osnovne strategije, kako bi se realizovala strategijska promjena:

- 1) Generičku strategiju fokusiranja na diferencijaciji i niskim troškovima;
- 2) Univerzalne strategije modifikacije i inovacije;
- 3) Ofanzivne strategije koncentracije na određeni tržišni segment i diversifikacije;
- 4) Strategije razvoja proizvoda i razvoja tržišta, kao strategije rasta; i
- 5) Strategije horizontalne i povezane diversifikacije i zajednička ulaganja.

Izabrane strategije je potrebno kombinovano koristiti u zavisnosti od trenutne strategijske pozicije i taktike za ostvarivanje strategijske promjene. Na taj način, omogućilo bi se uspješno anticipativno strategijsko prilagođavanje proizvoda hotelske djelatnosti Crne Gore dugoročnim tendencijama na globalnom hotelskom tržištu. Poseban fokus, bio bi na opsluživanju hotelskih tržišnih niša, kroz rast i razvoj ponude specijalizovanih hotelskih preduzeća u Crnoj Gori.

7.5. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJA I KONTROLA STRATEGIJSKOG PROCESA

Da bi se uspješno implementirale izabrane strategije i ostvarila planirana strategijska promjena hotelske djelatnosti Crne Gore, neophodan je izbor kvalitetnih ljudskih resursa u okviru odjela za specifičnu turističku politiku ministarstva turizma. Kreatori specifične turističke politike trebaju imati:

- 1)Diplome renomiranih međunarodnih visokoobrazovnih ustanova, sa veoma visokom prosječnom ocjenom iz oblasti hotelskog menadžmenta;
- 2)Značajno radno iskustvo na menadžerskim pozicijama u specijalizovanim hotelima koji pripadaju renomiranim međunarodnim hotelskim lancima;
- 3)Usvojene visoke standarde poslovne etike i visoke etičke standarde u domenu odnosa prema životnom okruženju; i
- 4)Veoma visok nivo specifičnih kompetencija, karakterističnih za hotelsku djelatnost i sektor turizma, posebno: sposobnost poštovanja specifične organizacione hijerarhije; sposobnost specifične interpersonalne komunikacije; specifične leaderske sposobnosti; sposobnost upravljanja specifičnim projektima; sposobnost prenošenja specifičnih znanja i vještina na zaposlenike; sposobnost strategijskog razmišljanja i djelovanja u specifičnom globalnom okruženju; sposobnost razumijevanja specifičnih potreba tražnje i menadžera u hotelskoj djelatnosti; sposobnost korišćenja specifične moderne informacione tehnologije i specifične poslovne komunikacije na stranim jezicima; sposobnost za cjeloživotno učenje u domenu specifičnih znanja i vještina; i sposobnost čuvanja specifičnih poslovnih tajni i poštovanja specifičnih etičkih kodeksa struke.

Odjel za specifičnu turističku politiku treba biti takođe organizovan po matričnom modelu. To znači, da je kreator specifične turističke politike za hotelsku djelatnost odgovoran nadređenom menadžeru za rast i razvoj posebnog ili grupe posebnih vidova selektivnog turizma, tj. posebnih vrsta specijalizovanih hotela.

Kontrolu procesa strategijskog upravljanja hotelskom djelatnošću sprovodio bi šef Odjela za specifičnu turističku politiku sa svojim pomoćnikom, tj. menadžerom za specifičnu turističku politiku fokusiranu na hotelsku djelatnost. Standardi neophodni za kontrolu procesa strategijskog upravljanja hotelskom djelatnošću izvodili bi se na osnovu strategijskih razvojnih ciljeva i smjernica razvoja hotelske djelatnosti. Za uočena odstupanja od planiranih standarda preduzimali bi konkretne korektivne aktivnosti.

VIII
STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE
PUTNIČKIM AGENCIJAMA

8.1. ANALIZA EKSTERNOG I INTERNOG OKRUŽENJA

Analiza eksternog okruženja putničkih agencija Crne Gore obuhvata analizu dugoročnih tendencija na globalnom tržištu posredničkih usluga u turizmu. Radi se o trendovima u sledećim makro okruženjima (Vucetic, 2012a; A. Vučetić, 2012a, 2012b, 2012d, 2012e, 2015; A. Vučetić & Lagiewski, 2016; A. Š. Vučetić, 2020i, 2021e, 2021h):

1) POLITIČKOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast broja ekstremnih političkih partija u svijetu → uticaće na rast broja terorističkih napada čije su mete hotelska i druga preduzeća u vlasništvu turoperatora.
- Rast broja međunarodnih ekonomskih, turističkih i turizmu-srodnih politika → uticaće na rast broja stimulativnih mjera i aktivnosti za rast i razvoj putničkih agencija u međunarodnim okvirima.
- Rast broja i nivoa intenziteta međunarodnih ekoloških politika → uticaće na rast nivoa primjene koncepta održivog razvoja u putničkim agencijama.
- Rast broja međunarodnih političkih aktivnosti u oblasti zdravlja stanovništva → uticaće na rast broja i nivoa zdravstvenih procedura za klijente i zaposlenike putničkih agencija.

2) EKONOMSKOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast broja i intenziteta međunarodnih ekonomskih recesija i berzantskih kriza → uticaće na pad nivoa rasta potrošnje međunarodnih klijenata i rast nivoa ekonomske nestabilnosti putničkih agencija.
- Rast broja i intenziteta međunarodnih ekonomskih kriza → uticaće na pad stopa rasta broja novoosnovanih putničkih agencija, i zapošljavanja u putničkim agencijama.

- Rast nivoa cijena energenata i ostalih inputa → uticaće na pad nivoa konkurentnosti putničkih agencija.
- Rast nivoa internacionalizacije i globalizacije poslovanja putničkih agencija → uticaće na rast broja horizontalnih i vertikalnih integracija, strategijskih alijansi, i nivoa specijalizacije i standardizacije usluga i proizvoda putničkih agencija.
- Rast nivoa intenziteta procesa internacionalizacije poslovanja putničkih agencija → uticaće na rast broja globalizovanih putničkih agencija.
- Rast nivoa intenziteta konkurentske borbe na globalnom tržištu posredovanja usluga i proizvoda u turizmu → uticaće na rast nivoa poslovne fokusiranosti putničkih agencija na posredničke tržišne niše.
- Rast broja i vrsta promjena u organizacionoj strukturi putničkih agencija → uticaće na rast broja novih radnih pozicija, kao što je radna pozicija menadžera za informacione tehnologije.
- Rast broja odliva kvalitetnih ljudskih resursa → uticaće na rast nivoa primjene koncepta strategijskog upravljanja ljudskim resursima u putničkim agencijama.
- Rast broja putničkih agencija koje omogućavaju opciju „bukiraj sada - plati kasnije“ → uticaće na rast tržišnog učešća online putničkih agencija (OTAs), jer klijenti njihovih usluga mogu plaćati na rate do 12 mjeseci (preko PayPal-a, Affirm-a i Uplift-a).
- Rast broja avail specijalizovanih kredita preko digitalnih kreditnih platformi (kao što je Indifi) → uticaće na rast nivoa diversifikacije uslužne ponude putničkih agencija.
- Rast nivoa nestabilnosti zapošljavanja, smanjenja fonda slobodnog vremena i diferenciranosti potreba posjetilaca → uticaće na skraćenje vremena odvijanja turističkih paket aranžmana putničkih agencija.
- Rast broja turista koji traže jeftiniji smještaj → uticaće na rast broja paket aranžmana putničkih agencija koji uključuju para-hotelski smještaj.

3) SOCIO-DEMOGRAFSKOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast nivoa socijalnog pritiska, ekstremnog socijalnog raslojavanja i povećanja broja stanovnika → uticaće na rast nivoa dominacije srednje i niže-platežne tražnje putničkih agencija.

- Rast broja korisnika oglasa i blogovanja na socijalnim mrežama Facebook, Tik Tok i Instagram → uticaće na rast nivoa prometa putničkih agencija.
- Rast broja razvedenih brakova i smanjenja veličine porodice → uticaće na rast broja žena i djece kao međunarodnih klijenata putničkih agencija.
- Rast nivoa individualnih preferencija posjetilaca → uticaće na rast nivoa radikalnih promjene u izgledu i sadržaju uslužne ponude putničkih agencija.
- Rast broja turista koji su orijentisani na što duži boravak van organizacija za smještaj i ishranu → uticaće na rast broja izletničkih aranžmana putničkih agencija.
- Rast broja posjetilaca iz urbanih sredina → uticaće na rast broja putničkih agencija koje svoju ponudu baziraju na visokokvalitetnim prirodnim resursima.
- Rast broja odgovornih i sofisticiranih posjetilaca → uticaće na rast broja zelenih klijenata putničkih agencija.
- Rast nivoa personalizacije putovanja posjetilaca → uticaće na rast broja klijenata putničkih agencija koji očekuju autentična lokalna iskustva i neuobičajne aktivnosti u receptivnim turističkim destinacijama.
- Rast nivoa individualizacije putovanja posjetilaca → uticaće na pad nivoa potrebe za standardizacijom u brojnim domenima usluživanja putničkih agencija.
- Rast broja posjetilaca koji troše više vremena na planiranje njihovih putovanja → uticaće na pad broja klijenata putničkih agencija.
- Rast broja posjetilaca koji tražnje fleksibilnost u domenu putovanja i smještaja → uticaće na rast broja putničkih agencija koje koriste usluge Uber-a i para-hotelskog smještaja.
- Rast broja posjetilaca koji žude za savjetima, informacijama i sticanjem znanja → uticaće na rast nivoa komunikacije između klijenata i zaposlenika putničkih agencija.
- Rast broja turista koji žele koristiti kraća turistička putovanja → uticaće na rast broja putničkih agencija koje sve češće inoviraju svoje turističke paket aranžmane.
- Rast broja turista koji se u zadnjem trenutku odlučuju na putovanja → uticaće na rast broja i vrsta last minute paket aranžmana putničkih agencija.

- Rast broja turista koji traže raznovrsnu i organsku hranu → uticaće na rast broja paket aranžmana putničkih agencija u domenu gastronomskog i ekoturizma.
- Rast broja zelenih posjetilaca → uticaće na rast broja prevoznih sredstava u okviru izletničkih i paket aranžmana koja koriste električni i hibridni pogon.

4) KULTURNOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast nivoa međunarodne poslovne kulture i etike poslovanja → uticaće na rast nivoa poslovne kulture i etike zaposlenika u putničkim agencijama.
- Rast nivoa promjena u kulturi ishrane posjetilaca → uticaće na rast nivoa promjena u kreiranju paket aranžmana koji će sve više nuditi usluge ishrane za makrobiotičare i vegetarijance.
- Rast nivoa potrebe posjetilaca za upoznavanjem sa autentičnim lokalnim kulturama → uticaće na rast nivoa turističke valorizacije materijalnih i nematerijalnih resursa kulture putničkih agencija.

5) TEHNOLOŠKOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast broja modernih virtuelnih tehnologija (kao što su AR/VR i 3D/4D digitalne tehnologije) → uticaće na rast nivoa upotrebe 360 stepeni promocije i distribucije usluga i proizvoda putničkih agencija.
- Rast broja novih digitalnih tehnologija → uticaće na rast broja direktnih u odnosu na indirektnu rezervaciju usluga putničkih agencija.
- Rast broja hakerskih upada u digitalne poslovne sisteme u svijetu → uticaće na rast nivoa primjene sigurnosnih tehnologija u putničkim agencijama.
- Rast broja modernih informacionih tehnologija → uticaće na rast broja aplikacija koje omogućavaju bez dodira prstom, tj. glasovnu rezervaciju usluga putničkih agencija.
- Rast broja i vidova modernih digitalnih tehnologija → uticaće na rast broja novih tehnologija beskontaktnog plaćanja usluga i proizvoda putničkih agencija.
- Rast broja korisnika interneta u svijetu → uticaće na rast broja latentnih klijenata putničkih agencija.

- Rast broja novih interaktivnih tehnologija → utičaće na rast broja zaposlenika putničkih agencija koji učestvuju u online treninzima i kursevima.
- Rast nivoa automatizacije i elektronskog plaćanja → utičaće na rast nivoa priliva novca putničkih agencija.
- Rast broja mobilnih aplikacija i chatbotova → utičaće na rast obima prometa putničkih agencija.

6) PRIRODNOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast nivoa degradacije svih elemenata životne sredine → utičaće na rast broja zelenih uslužnih ponuda i zelenih putničkih agencija.
- Rast nivoa značaja koncepta održivog razvoja → utičaće na rast nivoa upotrebe zelenih tehnologija u putničkim agencijama u domenu: uštede u potrošnji energije i vode, smanjenja otpada, i upotrebe bio-razgradivih sredstava za čišćenje.
- Rast broja i vrsta međunarodnih ekoloških standarda i certifikacije → utičaće na rast broja eko-certifikovanih putničkih agencija.
- Rast broja i intenziteta ekstremnih klimatskih elemenata → utičaće na rast nivoa sezonalnosti poslovanja putničkih agencija.
- Rast broja biocidnih proizvoda i hemikalija, i nivoa jonizirajućeg, nejonizirajućeg i radijacionog zračenja → utičaće na rast broja zelenih usluga i proizvoda putničkih agencija.

7) PRAVNOM MAKRO OKRUŽENJU:

- Rast broja i vrsta zdravstvenih pravnih akata međunarodnih institucija i organizacija → utičaće na rast broja zdravstvenih procedura za klijente putničkih agencija.
- Rast broja i vrsta međunarodnih pravnih akata koji se odnose na bezbjednosne procedure prilikom odlaska iz inicijativnih, boravka u receptivnim i povratka u inicijativne turističke destinacije međunarodnih posjetilaca → utičaće na pad nivoa rasta broja međunarodnih klijenata putničkih agencija.
- Rast broja i vrsta međunarodnih pravnih akata koji se odnose na osiguranje međunarodnih posjetilaca → utičaće na rast broja i vrsta osiguranja međunarodnih klijenata putničkih agencija.

- Rast broja i vrsta međunarodnih pravnih akata koji omogućavaju međunarodnim posjetiocima zaštitu od neetičkog poslovnog ponašanja → uticaće na rast nivoa pravne zaštite klijenata putničkih agencija.
- Rast broja i vrsta međunarodnih pravnih akata koji sprečavaju nastanak i razvoj neloyalne konkurencije → uticaće na pad broja i nivoa neloyalne konkurencije na globalnom tržištu posredovanja usluga i proizvoda u turizmu.

8) OSTALIM MAKRO OKRUŽENJIMA:

- Rast broja i vrsta virusnih i drugih oboljenja stanovništva → uticaće na rast broja: zdravstvenih procedura za klijente i zaposlene putničkih agencija; zaposlenika putničkih agencija koji rade na daljinu; i klijenata putničkih agencija koji traže vikend paket aranžmane.
- Rast broja i nivoa uticaja međunarodnih virusnih, parazitskih i drugih oboljenja stanovništva → generisaće: pad broja interkontinentalnih i kontinentalnih putovanja, rast broja domaćih i regionalnih putovanja klijenata putničkih agencija; i rast nivoa zdravstvene kulture klijenata putničkih agencija.
- Rast broja i vrsta kvaliteta zdravstvenih usluga i produženje prosječnog životnog vijeka stanovništva → uticaće na rast broja međunarodnih klijenata putničkih agencija treće i zlatne dobi.
- Rast broja posjetilaca koji sve više brinu o svom zdravlju → uticaće na rast broja klijenata putničkih agencija koji očekuju visoke zdravstvene standarde tokom korišćenja izletničkih i paket aranžmana putničkih agencija.

8.2. ANALIZA KONKURENCIJE

Direktni konkurenti putničkih agencija Crne Gore su putničke agencije Hrvatske, Grčke, Slovenije i Albanije (HTZ, 2021; IZTZG, 2018; A. Š. Vučetić, 2020i, 2021h):

- **Hrvatske** koja ima dva udruženja putničkih agencija: a) Udruga hrvatskih putničkih agencija [UHPA je osnovana 1992. godine radi podsticanja kvalitetnijeg poslovanja, održivosti i konkurentnosti članica. Osnovne aktivnosti udruge usmjerene su na: edukaciju predstavnika članica putničkih agencija kroz organizovanje seminara, kurseva, predavanja, studijskih putovanja i drugih oblika stručnog usavršavanja u državi i inostranstvu; zastupanje interesa putničkih agencija u sektoru turizma, uključujući i resore Vlade Republike Hrvatske; aktivnu informativnu ulogu o najnovijim vijestima iz struke, preko objavljivanja periodičnih publikacija; promovisanje putničkih agencija udruge; i pokretanje inicijativa za očuvanje i zaštitu postojećih turističkih, ekoloških i kulturnih dobara Hrvatske. Udruga ima svoj „kod ponašanja“ i veoma je uspješna u dobijanju novca iz fondova Evropske Unije, za projekte koji unapređuju poslovnu saradnju između putničkih agencija Hrvatske i putničkih agencija Evropske Unije. Udruga može arbitrirati u slučaju spora između putničkih agencija i njihovih klijenata. Učestvuje u brojnim projektima, od kojih se većina finansira iz fondova Evropske Unije (Društveno preduzetništvo – Inovativni volunturistički proizvod; SUSTOUR – Promicanje održivosti u poslovanju evropskih turoperatora; In culture veritas – Razvojem atraktivne turističke destinacije do bolje valorizacije i održivog korištenja kulturne baštine; Turistički sektor i uloga socijalnog dijaloga; Travelife; Volunturizam – Otvorite granice za pustolovine i nove mogućnosti putovanja; Razvoj, marketing i provedba destinacijskih proizvoda posebnih oblika turizma; Održivi razvoj turizma posebnih interesa; Razvoj održivog turizma – Od hercegovačkih staza do Elafitskih otoka; EOS CODE; i Mobilnost STAND TOUR)]; i Udrugu putničkih agencija i turoperatora unutar Privredne komore Hrvatske [UPA je osnovana 2014. godine radi analize poslovanja putničkih agencija u Hrvatskoj, kojih ima nešto više od hiljadu. Od ukupnog broja putničkih agencija: 1,1% zapošljava preko 50 zaposlenika; 1,8% zapošljava od 20 do 49 zaposlenika; 12,8% zapošljava od 6

do 19 zaposlenika; i 84,3% zapošljava od 1 do 5 zaposlenika. U posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja, preko putničkih agencija je u Hrvatsku došlo oko 2,5 miliona turista koji su ostvarili oko 15 miliona noćenja. Putničke agencije su organizovale oko 1,7 miliona izleta. Od evropskih inicijativnih turističkih tržišta najvažnija su turistička tržišta Ujedinjenog Kraljevstva, Francuske i Rusije.

- **Ostalih nacionalnih udruženja putničkih agencija:** Asocijacija grčkih putničkih i turističkih agencija (HATTA) osnovana je 1927. godine. Objedinjuje rad oko 1.500 članica sa oko 18.000 zaposlenika. Udruga turističkih agencija Slovenije (ZTAS) osnovana je 2015. godine. Objedinjuje rad oko 50 članica. Asocijacija albanskih turoperatora (ATOA) osnovana je 2016. godine i za nju ne postoje dostupni statistički podaci.

8.3. VIZIJA, MISIJA, STRATEGIJSKI RAZVOJNI CILJEVI I SMJERNICE RAZVOJA

- A. **Vizija** putničkih agencija Crne Gore može se definisati na sledeći način: „Putničke agencije značajno doprinose privrednom rastu sektora turizma Crne Gore i blagostanju njenih zaposlenika, baziran na održivoj valorizaciji prirodnih i društvenih resursa, zelenim tehnologijama, i aktivnostima koje će doprinostiti privlačenju stranih investicija, stvarajući na taj način stimulativan ambijent za budući zdrav rast i razvoj putničkih agencija i sektora turizma“ (autor).
- B. **Misija** putničkih agencija Crne Gore može se definisati na sledeći način: „Putničke agencije Crne Gore su prepoznatljive kao putničke agencije koje dominantno imaju uslužnu ponudu avanturističkog turizma, ekoturizma, kulturnog, zdravstvenog, religioznog, poslovnog, sportskog i gastronomskog turizma, koje su fokusirane na što potpunije zadovoljavanje potreba klijenata i profitabilnost, orijentisane na – srednje- i visoko-platežnu tražnju u turizmu, raznovrsne i visokokvalitetne prirodne resurse, kvalitetne i motivisane ljudske i kvalitetne druge društvene resurse, koncept održivog razvoja, moderne i zelene tehnologije, procese internacionalizacije i globalizacije poslovanja, i strane investicije, a sve u funkciji održivijeg razvoja sektora turizma i boljeg strategijskog pozicioniranja sektora putničkih agencija na globalnom tržištu posredovanja usluga i proizvoda u turizmu“ (autor).
- C. **Strategijski razvojni ciljevi** sektora putničkih agencija u periodu od 2019. do 2050. godine mogu biti:
- 1) EKONOMSKI CILJEVI:
- a) Efektivnije zadovoljavanje potreba srednje- i visoko-platežne tražnje u sektoru putničkih agencija;

- b) Privlačenje stranih investicija u sektor putničkih agencija;
- c) Rast nivoa internacionalizacije i globalizacije poslovanja u sektoru putničkih agencija;
- d) Rast nivoa održive ekonomske valorizacije prirodnih resursa u sektoru putničkih agencija;
- e) Rast nivoa upotrebe zelenih i modernih tehnologija u kreiranju proizvoda putničkih agencija;
- f) Rast nivoa diversifikovanosti proizvoda putničkih agencija;
- g) Rast broja zaposlenika sa visokim obrazovanjem i specifičnim kompetencijama u sektoru putničkih agencija;
- h) Rast životnog standarda zaposlenika u sektoru putničkih agencija;
- i) Rast nivoa prihoda i profita od međunarodnih klijenata putničkih agencija;
- j) Rast uticaja sektora putničkih agencija na zdrav rast i razvoj sektora turizma; i
- k) Jačanje postojeće i poboljšanje strategijske pozicije sektora putničkih agencija na globalnom tržištu posredovanja usluga i proizvoda u turizmu.

2) NEEKONOMSKE CILJEVI:

- a) Razvoj imidža zelenog i sigurnog sektora putničkih agencija;
- b) Rast nivoa donacija sektora putničkih agencija u razvoj lokalnih zajednica;
- c) Rast pozitivnih promjena u demografiji stanovništva vezano za sektor putničkih agencija;
- d) Rast nivoa održivog socijalnog blagostanja zaposlenika u sektoru putničkih agencija;
- e) Rast nivoa održivog kulturnog blagostanja u sektoru putničkih agencija; i
- f) Rast nivoa održive zaštite klijenata u sektoru putničkih agencija.

D. **Strategijske smjernice** razvoja sektora putničkih agencija od 2019. do 2050. godine mogu biti:

1) **EKONOMSKE SMJERNICE:**

- a) Rast broja srednje- i visoko-platežnih klijenata povratnika za 30%;
- b) Rast stranih investicija u sektoru putničkih agencija za 120%;
- c) Rast broja globalizovanih putničkih agencija za 110%;
- d) Rast broja zelenih putničkih agencija za 140%;
- e) Rast nivoa upotrebe zelenih i modernih tehnologija za 220%;
- f) Rast broja novih specijalizovanih putničkih agencija za 100%;
- g) Rast broja zaposlenika sa visokim obrazovanjem za 80%;
- h) Rast nivoa nacionalnog dohotka koji se stvara u sektoru putničkih agencija po zaposleniku za 110%;
- i) Rast nivoa prihoda od međunarodnih klijenata za 130%;
- j) Rast nivoa uticaja putničkih agencija na ostale djelatnosti u sektoru turizma za 20%; i
- k) Poboljšanje strategijske pozicije „psa“ za 30%

2) **NEEKONOMSKE SMJERNICE:**

- a) Rast broja posjetilaca koji imaju percepciju sektora putničkih agencija kao zelenog, sigurnog i specijalizovanog sektora za 90 %;
- b) Rast nivoa donacija putničkih agencija u razvoj lokalnih zajednica za 80%;
- c) Rast broja nelokalnih zaposlenika u putničkim agencijama za 20 %;
- d) Pad socijalnih bolesti u sektoru putničkih agencija za 30%;
- e) Rast broja zakonskih i podzakonskih propisa koji štite kulturno nasleđe u sektoru putničkih agencija za 40%; i

- f) Rast broja zakonskih i podzakonskih propisa koji štite prava klijenata u sektoru putničkih agencija za 50%.

8.4. IZBOR STRATEGIJA

Putničke agencije Crne Gore su u slabijoj strategijskoj poziciji na tržištu posredovanja usluga i proizvoda u turizmu Mediterana, u odnosu na Crnu Goru kao turističku destinaciju i hotelsku djelatnost Crne Gore na istom turističkom, odnosno hotelskom tržištu Mediterana. Imaju nisku stopu rasta tržišta posredovanja u turizmu i nisko relativno tržišno učešće, zbog čega je neophodno permanentno inoviranje usluga i proizvoda putničkih agencija. Nužno je da putničke agencije kontinuirano privlače strane investicije, posebno strane direktne investicije turoperatora. Putničke agencije u Crnoj Gori imaju poslovnu saradnju sa poznatim međunarodnim turoperatorima, kao što su: TUI AG, Saga, PAKS, R-Tours, Contiki Tours, EST Adventure, Exodus Travel, Explore, Capricorn Travel, Bilbo Globus, Euroventure i Sondor Travel.

INTERNA ANALIZA	
SNAGE	SLABOSTI
RAZNOLIKOST I KVALITET PRIRODNIH RESURSA PUTNIČKIH AGENCIJA	NEADEKVATNA PRIMJENA KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA
Raznovrsni, kvalitetni i unikatni mikroklimati za klijente putničkih agencija	Visok nivo sezonalnosti poslovanja sektora putničkih agencija generisan klimatskim elementima
Raznovrstni, kvalitetni i unikatni geomorfološki resursi putničkih agencija	Devastacija geomorfoloških resursa generisana poslovanjem u okviru sektora putničkih agencija
Raznovrsni, kvalitetni i unikatni hidrografski resursi putničkih agencija	Devastacija hidrografskih resursa generisana poslovanjem u okviru sektora putničkih agencija

Raznovrsni, kvalitetni i unikatni biogeografski resursi putničkih agencija	Devastacija biogeografskih resursa generisana poslovanjem u okviru sektora putničkih agencija
RAZNOLIKOST I KVALITET DRUŠTVENIH RESURSA PUTNIČKIH AGENCIJA	NEADEKVATAN TRETMAN DRUŠTVENIH RESURSA PUTNIČKIH AGENCIJA
Tradicija u osnivanju raznih vrsta kreatora turističke politike	Ukidanje Ministarstva održivog razvoja i turizma
Mjere specifične turističke politike fokusirane na razvoj specijalizovanih putničkih agencija	Relativno nizak nivo koordinacije između kreatora turističke politike i menadžera putničkih agencija
Kvalitetna vazдушna saobraćajna infrastruktura i kvalitetna telekomunikaciona, poštanska, bezbjednosna i zdravstvena infrastruktura	Relativno nizak nivo razvijenosti pomorske, željezničke i drumske saobraćajne infrastrukture
Relativno brojna i raznovrsna mreža putničkih agencija	Relativno nizak nivo razvijenosti mreže specijalizovanih putničkih agencija
Relativno brojni, raznovrsni i kvalitetni antropogeni turistički resursi u posjedu ili okruženju putničkih agencija	Neadekvatna primjena koncepta održivog razvoja kod putničkih agencija u domenu kulturnog turizma
Zastupljenost različitih vrsta putničkih agencija	Relativno nizak nivo specijalizacije turoperatora i sub-agenata
Visokoobrazovani i kvalitetni ljudski resursi u sektoru putničkih agencija	Relativno nizak nivo specijalizacije ljudskih resursa i relativno visoko učešće sezonskih zaposlenika
Relativno visoko učešće modernih tehnologija u sektoru putničkih agencija	Relativno nisko učešće modernih zelenih tehnologija u sektoru putničkih agencija
Relativno brojni i razvijeni privatni i javni izvori finansijskih sredstava za potrebe sektora putničkih agencija	Nepovoljni uslovi kreditnih finansijskih aranžmana banaka namijenjenih sektoru putničkih agencija
Kvalitetna osnovna i obrtna sredstva u sektoru putničkih agencija	Relativno visoki troškovi održavanja osnovnih sredstava u sektoru putničkih agencija

Raznovrsna i kvalitetna ponuda usluga i proizvoda u sektoru putničkih agencija	Nizak nivo standardizacije usluga i proizvoda u sektoru putničkih agencija
Relativno niske cijene izletničkih aranžmana u sektoru putničkih agencija	Relativno visoke cijene paket aranžmana u sektoru putničkih agencija
Upotreba raznovrsnih i brojnih kanala promocije u sektoru putničkih agencija	Nedovoljni finansijski resursi putničkih agencija za promocione svrhe
Upotreba raznovrsnih i brojnih distributivnih kanala u sektoru putničkih agencija	Relativno niske provizije stranih turoperatora za plasirane paket aranžmane
Imidž sektora putničkih agencija Crne Gore kao bezbjednog posredničkog sektora u turizmu	Imidž sektora putničkih agencija kao ekonomski i socijalno nestabilnog posredničkog sektora u turizmu
Visoko tržišno učešće klijenata iz Istočne Evrope i bivše SFRJ	Nisko tržišno učešće klijenata iz Evropske Unije, Anglo Amerike i Azije
Relativno visoko učešće selektivne tražnje u sektoru putničkih agencija	Nisko učešće visoko- i srednje-platežne tražnje u sektoru putničkih agencija
Relativno visok nivo konkurentnosti specijalizovanih putničkih agencija	Relativno nizak nivo konkurentnosti univerzalnih putničkih agencija
Relativno dobri poslovni odnosi putničkih agencija i njihovih stejkholdera u sektoru turizma	Relativno mali broj stranih stejkholdera putničkih agencija
Visok nivo gostoljubivosti lokalnog stanovništva u okruženju putničkih agencija	Relativno visok nivo nestabilnosti hijerarhijski nižih radnih pozicija u sektoru putničkih agencija
Potpuna dominacija privatnog vlasništva u sektoru putničkih agencija	Nizak nivo stranog privatnog vlasništva u sektoru putničkih agencija
Djelatnost turističkog posredovanja je uključena u sve razvojne planove sektora turizma	Nizak nivo poslovne rezistentnosti putničkih agencija na ekonomske, političke i socijalne nestabilnosti
Prilagođavanje direktivama Evropske Unije u domenu kreiranja, promocije i plasiranja paket aranžmana, i zaštite klijenata putničkih agencija	Sporost u prilagođavanju sektoru putničkih agencija Evropske Unije i pad konkurentnosti sektora turizma

Evro kao domaća i konvertibilna valuta u sektoru putničkih agencija	Nemogućnost uticaja na emisiju i raspodjelu novoemitovanih količina evra
Jednostavna i jeftina procedura osnivanja putničkih agencija	Komplikovana i skupa procedura likvidacije putničkih agencija
Stimulativne mjere specifične turističke politike za otvaranje novih radnih mjesta u sektoru putničkih agencija	Nisko-stimulativne neto plate i mali iznosi uplata za doprinose novih zaposlenika u sektoru putničkih agencija
Relativno niski izdaci investitora za neto plate zaposlenika u sektoru putničkih agencija	Relativno visoke stope doprinosa na neto plate zaposlenika u sektoru putničkih agencija
Relativno niske stope za oporezivanje dobiti u sektoru putničkih agencija	Relativno visoka stopa poreza na dodatu vrijednost u sektoru putničkih agencija
Visok nivo zaštite imovine i prava investitora u sektoru putničkih agencija	Diskriminacija domaćih investitora u odnosu na strane investitore u sektoru putničkih agencija
Relativno brzo dobijanje građevinskih dozvola za investitore u sektoru putničkih agencija	Centralizacija izdavanja građevinskih dozvola za investicije koje su veće od milion evra
Relativno nizak nivo socijalnih, polnih, disajnih i parazitskih bolesti u sektoru putničkih agencija	Sektor putničkih agencija se nalazi na rutama migranata ka Evropskoj Uniji
EKSTERNA ANALIZA	
ŠANSE	PRIJETNJE
MOGUĆNOSTI RAZVOJA SPECIJALIZOVANIH PUTNIČKIH AGENCIJA	MOGUĆE POSLEDICE U DOMENU PRIRODNIH RESURSA
Održiva turistička valorizacija unikatnih mikroklimata kao resursa putničkih agencija	Devastacija terapijskih mikroklimata pogodnih za razvoj specijalizovanih putničkih agencija
Održiva turistička valorizacija unikatnih geomorfoloških resursa putničkih agencija	Devastacija unikatnih geomorfoloških resursa pogodnih za razvoj specijalizovanih putničkih agencija

Održiva turistička valorizacija unikatnih hidrografskih resursa putničkih agencija	Devastacija unikatnih hidrografskih resursa pogodnih za razvoj specijalizovanih putničkih agencija
Održiva turistička valorizacija unikatnih biogeografskih resursa putničkih agencija	Devastacija unikatnih biogeografskih resursa pogodnih za razvoj specijalizovanih putničkih agencija
MOGUĆNOSTI RAZVOJA SPECIJALIZOVANIH PUTNIČKIH AGENCIJA	MOGUĆE POSLEDICE U DOMENU DRUŠTVENIH RESURSA
Osnivanje Odjela za specifičnu turističku politiku u sklopu ministarstva turizma koja će stimulisati razvoj specijalizovanih putničkih agencija	Usporavanje i pojava negativnih trendova u rastu i razvoju specijalizovanih putničkih agencija
Rast broja mjera i aktivnosti specifične turističke politike koje su usmjerene na stimulisanje rasta i razvoja specijalizovanih putničkih agencija	Rast nivoa disproporcije u razvijenosti mreže specijalizovanih putničkih agencija između primorske, centralne i sjeverne regije
Završetak autoputa Bar-Boljare, brzih saobraćajnica i infrastrukture za potrebe razvoja specijalizovanih putničkih agencija	Rast ekonomske distance Crne Gore kao turističke destinacije i pad broja međunarodnih klijenata putničkih agencija
Razvoj mreže specijalizovanih putničkih agencija u sektoru putničkih agencija	Rast negativnih trendova u domenu razvoja specijalizovanog podproizvoda sektora putničkih agencija
Održivi rast i razvoj turističke valorizacije antropogenih resursa u okviru sektora putničkih agencija	Rast nivoa devastacije materijalnih i nematerijalnih antropogenih resursa putničkih agencija
Razvoj različitih vrsta specijalizovanih putničkih agencija u sektoru putničkih agencija	Rast nivoa disbalansa u broju specijalizovanih putničkih agencija između regija Crne Gore
Rast i razvoj ljudskih resursa sa specifičnim kompetencijama i rast nivoa njihove motivacije u putničkim agencijama	Rast nivoa negativnih demografskih kretanja ljudskih resursa u pravcu sjever-jug i Crna Gora-razvijene države svijeta

Rast nivoa primjene modernih zelenih tehnologija u putničkim agencijama	Rast nivoa upotrebe prljavih tehnologija u sektoru putničkih agencija
Rast broja kreditnih linija bankarskog sektora namijenjenih razvoju putničkih agencija	Pad nivoa konkurentnosti specijalizovanog podproizvoda putničkih agencija
Stimulisanje kupovine specifičnih osnovnih sredstava za potrebe specijalizovanih putničkih agencija	Pad nivoa atraktivnosti i efikasnosti iskorišćavanja osnovnih sredstava putničkih agencija
Rast i razvoj diversifikovanih, standardizovanih i individualizovanih usluga i proizvoda putničkih agencija	Rast nivoa supstitucionalne elastičnosti integrisanog proizvoda putničkih agencija
Održavanje relativno niskih cijena osnovnih usluga i proizvoda putničkih agencija	Pad nivoa lojalnosti međunarodnih klijenata putničkih agencija
Rast nivoa frekventnosti korišćenja specifičnih kanala promocije u sektoru putničkih agencija	Pad nivoa efektivnosti i efikasnosti kanala promocije u sektoru putničkih agencija
Rast frekventnosti upotrebe specifičnih distributivnih kanala u sektoru putničkih agencija	Pad nivoa efektivnosti i efikasnosti distributivnih kanala u sektoru putničkih agencija
Razvoj imidža sektora putničkih agencija Crne Gore kao zelenog posredničkog sektora u turizmu	Razvoj imidža sektora putničkih agencija Crne Gore kao sivog posredničkog sektora u turizmu
Intenziviranje nastupa na specijalizovanim tržištima posredovanja Evropske Unije, Anglo Amerike i Kine	Pad nivoa prisustva specijalizovanih putničkih agencija na razvijenim tržištima posredovanja u turizmu
Rast tržišnog učešća srednje- i visokoplatežne tražnje u sektoru putničkih agencija	Pad nivoa prihoda i profita od plasmana usluga i proizvoda putničkih agencija
Rast nivoa konkurentnosti specijalizovanog podproizvoda putničkih agencija	Pad nivoa konkurentnosti proizvoda putničkih agencija
Stimulisanje poslovnog povezivanja lokalnih sa međunarodnim specijalizovanim putničkim agencijama	Pad nivoa internacionalizacije i globalizacije poslovanja putničkih agencija

Rast nivoa gostoljubivosti lokalnog stanovništva kroz zapošljavanje u sektoru putničkih agencija	Pad nivoa gostoljubivosti lokalnog stanovništva prema klijentima putničkih agencija
Rast nivoa stranih investicija u specijalizovanu ponudu putničkih agencija	Pad nivoa mogućnosti za zdrav rast i razvoj putničkih agencija
Rast nivoa prioriteta razvoja specijalizovanih putničkih agencija u sektoru putničkih agencija	Pad nivoa interesovanja kreatora specifične turističke politike za razvojem specijalizovanih putničkih agencija
Rast nivoa harmonizovanosti specifične turističke politike fokusirane na putničke agencije između Crne Gore i Evropske Unije	Pad nivoa mogućnosti i nivoa korišćenja finansijskih i drugih predpristupnih fondova Evropske Unije
Pad nivoa diskriminacije zaposlenika i nivoa disbalansa u broju specijalizovanih putničkih agencija po regijama	Rast nivoa emigracije specijalizovanih ljudskih resursa u razvijene turističke destinacije
Pad nivoa uticaja politike neoliberalnog kapitalizma u razvoju sektora putničkih agencija	Rast nivoa devastacije privrednih resursa za rast i razvoj sektora putničkih agencija
Pad nivoa akciza na energente i različitih vrsta poreza za specijalizovane putničke agencije	Rast nivoa cijena usluga i proizvoda specijalizovanih putničkih agencija
Stimulisanje uvođenja ekoloških standarda i certifikata u specijalizovanim putničkim agencijama	Pad nivoa zainteresovanosti zelene tražnje za uslužnom ponudom specijalizovanih putničkih agencija
Stimulisanje uvođenja raznih vrsta etičkih kodeksa u specijalizovanim putničkim agencijama	Pad nivoa investicionih aktivnosti u specijalizovanim putničkim agencijama
Pojednostavljivanje zdravstvenih i drugih bezbjednosnih procedura za ulazak međunarodnih klijenata putničkih agencija u turističke destinacije	Reorijentacija međunarodne turističke tražnje ka drugim specijalizovanim putničkim agencijama i turističkim destinacijama
Stimulisanje rasta nivoa personalizacije uslužne ponude specijalizovanih putničkih agencija	Pad nivoa prihoda od opsluživanja tržišnih niša u sektoru putničkih agencija

Rast nivoa primjene modernih virtuelnih tehnologija i socijalnih mreža u promociji i distribuciji usluga specijalizovanih putničkih agencija	Pad nivoa prihoda od međunarodnih turista iz razvijenih inicijativnih turističkih destinacija u specijalizovanim putničkim agencijama
Uvođenje online treninga i kurseva za zaposlenike u specijalizovanim putničkim agencijama	Pad nivoa specifičnih kompetencija i kvaliteta usluživanja u specijalizovanim putničkim agencijama
Iniciranje usvajanja zakonskih i podzakonskih propisa koji štite lokalno kulturno nasleđe i prava klijenata specijalizovanih putničkih agencija	Pad nivoa zainteresovanosti međunarodne turističke tražnje za uslužnom ponudom specijalizovanih putničkih agencija
Pad nivoa socijalnih bolesti zaposlenika u specijalizovanim putničkim agencijama	Pad nivoa kvaliteta usluga u specijalizovanim putničkim agencijama

U odnosu na: viziju, misiju, strategijske razvojne ciljeve i smjernice razvoja, strategijsku poziciju sektora putničkih agencija Crne Gore i rezultate SWOT analize; moguće je izabrati sledeće osnovne strategije, kako bi se realizovala strategijska promjena:

- 1) Generičku strategiju fokusiranja na diferencijaciji i niskim troškovima;
- 2) Univerzalne strategije modifikacije i inovacije;
- 3) Ofanzivne strategije koncentracije na određeni tržišni segment i diversifikacije;
- 4) Strategije razvoja proizvoda i razvoja tržišta, kao strategije rasta; i
- 5) Strategije horizontalne i povezane diversifikacije i zajednička ulaganja.

Strategije je potrebno kombinovano koristiti u zavisnosti od trenutne strategijske pozicije i taktike za ostvarivanje strategijske promjene, kako bi se anticipativnim strategijskim prilagođavanjem uspješno realizovala strategijska promjena. Poseban fokus bio bi na opsluživanju tržišnih niša globalnog tržišta posredovanja usluga i proizvoda u turizmu, kroz rast i razvoj ponude specijalizovanih putničkih agencija.

8.5. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJA I KONTROLA STRATEGIJSKOG PROCESA

Da bi se uspješno implementirale izabrane strategije i ostvarila planirana strategijska promjena sektora putničkih agencija Crne Gore, neophodan je izbor kvalitetnih ljudskih resursa u okviru odjela za specifičnu turističku politiku ministarstva turizma. Kreatori specifične turističke politike fokusirane na razvoj sektora putničkih agencija trebaju imati:

- 1)Diplome renomiranih međunarodnih visokoobrazovanih ustanova sa veoma visokom prosječnom ocjenom iz oblasti turističkog menadžmenta;
- 2)Značajno radno iskustvo na menadžerskim pozicijama u renomiranim međunarodnim specijalizovanim putničkim agencijama;
- 3)Usvojene visoke standarde poslovne etike i visoke etičke standarde u domenu odnosa prema životnom okruženju; i
- 4)Veoma visok nivo specifičnih kompetencija karakterističnih za sektor putničkih agencija i sektor turizma kao što su: sposobnost poštovanja specifične organizacione hijerarhije; sposobnost specifične interpersonalne komunikacije; specifične liderske sposobnosti; sposobnost upravljanja specifičnim projektima; sposobnost prenošenja specifičnih znanja i vještina na zaposlenike; sposobnost strategijskog razmišljanja i djelovanja u specifičnom globalnom okruženju; sposobnost razumijevanja specifičnih potreba tražnje i menadžera u djelatnosti posredovanja turističkih usluga i proizvoda; sposobnost korišćenja specifične moderne informacione tehnologije i specifične poslovne komunikacije na stranim jezicima; sposobnost za cjeloživotno učenje u domenu specifičnih znanja i vještina; i sposobnost čuvanja specifičnih poslovnih tajni i poštovanja specifičnih etičkih kodeksa struke.

Odjel za specifičnu turističku politiku, koji treba biti organizovan po matričnom modelu mogao bi imati radnu poziciju menadžera za razvoj specijalizovanih

putničkih agencija. On bi bio odgovoran nadređenom menadžeru za specifičnu turističku politiku. Kontrolu procesa strategijskog upravljanja sektorom putničkih agencija sprovodio bi šef Odjela za specifičnu turističku politiku sa svojim pomoćnicima, tj. menadžerom za razvoj specijalizovanih hotela. Standardi za kontrolu procesa strategijskog upravljanja sektorom putničkih agencija izvodili bi se na osnovu strategijskih razvojnih ciljeva i planiranih smjernica razvoja putničkih agencija.

ZAKLJUČAK

Strategijski menadžment u turizmu je nova naučna disciplina koja je fokusirana na strategijski pristup u upravljanju organizacijama u turizmu. Može se uspješno primjenjivati na nivou kreatora ponude u turizmu (preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu), djelatnosti koje konstituišu sektor turizma (hotelska djelatnost, djelatnost posredovanja u turizmu i druge turizmu-srodne djelatnosti) i nivou turističkih destinacija (na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i nadnacionalnom nivou).

Radi se o izuzetno kompleksnoj naučnoj disciplini koja se temelji na menadžmentu, marketingu i drugim ekonomskim i neekonomskim naučnim disciplinama. To je i razlog zbog čega je u njegovoj uspješnoj implementaciji potrebno imati menadžere koji su bili najbolji studenti, koji imaju izuzetne rezultate kao menadžeri u organizacijama u turizmu, kao i široki spektar specifičnih i generičkih – organizacionih, bioheviornalnih i tehničkih kompetencija.

Činjenica je, da je u današnjim uslovima poslovanja organizacija u turizmu, strategijski menadžment u turizmu nužan upravljački koncept u svim vrstama organizacija u turizmu. U suprotnom, pod uticajem: izuzetno brojne i oštre konkurencije; permanentno generisanih novih potreba tražnje u turizmu; i neiskorišćenih internih i eksternih resursa; organizacije u turizmu su prinuđene na sužavanje svoje uslužne ponude/proizvoda, poslovnu reorijentaciju i likvidaciju. Zbog toga, nužno je imati kvalitetne stratege i kvalitetno upravljati talentima u domenu strategijskog menadžmenta u turizmu, na nivou turističke destinacije, djelatnosti koje konstituišu sektor turizma i nivou kreatora ponude u turizmu.

SUMMARY

The publication represents a basic textbook for taking the course Strategic Management in Tourism in the academic master study program Tourism of the Faculty of Tourism and Hospitality in Kotor. The content highlights the concept of strategic management in tourism through detailed: analysis of trends in the macro, micro and meso environment of organizations in tourism, as well as analysis of internal key competencies and competition in tourism; strategic planning; and control and corrective activities of organizations in tourism. The textbook is a very useful source of information to: students; tourism policy makers at all levels; entrepreneurs and managers of enterprises, organizations and institutes in tourism; employees of non-governmental organizations in the field of tourism; but also, everyone else interested in the strategic management in tourism.

LITERATURA

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

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (6 ed.). New York: Pearson Education, Inc.

Brassington, F., & Pettitt, S. (2013). *Essentials of Marketing* (3 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Carpenter, M., & Sanders, G. (2014). *Strategic Management: Concepts and Cases* (2 ed.). New York: Pearson Education Limited.

Čerović, S. (2019). *Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Čerović, S. (2020). *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Čerović, S., & Knežević, M. (2019). *Menadžment u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach - Concepts and Cases* (16 ed.). New York: Pearson education, Inc.

Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S.-H. (2019). *Strategic Management: Text & Cases* (9 ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Dobrijević, G. (2017). *Međunarodni menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Dražić, G. (2020). *Održivi turizam*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

DZZSRH. (2020a). *Dolasci i noćenja turista u komercijalnom smještaju - kumulativni podaci*. Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.

DZZSRH. (2020b). *Turizam u 2019*. Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.

EUROSTAT. (2018). *European Implementation Manual on Tourism Satellite Accounts (TSA)*. Brussels: Eurostat.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases - Competitiveness and Globalization* (12 ed.). Boston: Cengage Learning.

Hollensen, S. (2015). *Marketing Management - A Relationship Approach* (3 ed.). Pearson Education Limited.

HST. (2019a). *Arrivals and night spent in hotels and similar establishments*. Athena: Hellenic Statistical Authority.

HST. (2019b). *Hotels classified by star rating*. Athena: Hellenic Statistical Authority.

HST. (2019c). *Nights spent of non-residents in hotels*. Athena: Hellenic Statistical Authority.

HTZ. (2021). *Analiza turističke sezone 2020*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.

IZTZG. (2018). *Analiza poslovanja turističkih agencija i turoperatora u razdoblju 2007-2017.pdf*: Institut za turizam.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14 ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2013). *Marketing* (12 ed.). Mason: South-Western.

Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

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

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

- Milislavljević, M. (2003). *Savremeni strategijski menadžment*. Beograd: IEN Press.
- Milislavljević, M. D., & Todorović, J. (1991). *Strategijsko upravljanje*. Beograd: Univerzitet u Beogradu - Ekonomski fakultet.
- Milutinović, S. (1992). *Cenovna i necenovna konkurencija*. Niš: IP Gradina.
- Moutinho, L. (2000). *Strategic Management in Tourism*. Wallingford: CABI Publishing.
- MTRH. (2019). *Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske.
- MTRH. (2020). *Turizam u brojkama 2019*. Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.
- Njeguš, A. (2021). *Informacioni sistemi u turizmu i hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Ocvirk, G. (2018). *Strategic Management of Market Niches: A Model Framework*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Okumus, F., Altinay, L., & Chathoth, P. K. (2010). *Strategic Management for Hospitality and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management: Theory and Practice* (4 ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Perreault, V. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. J. (2015). *Essentials of Marketing - A Marketing Strategy Planning Approach* (15 ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Petković, S. (2019). *Menadžment kulturnih resursa u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Popesku, J. (2018). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Popesku, J., & Gajić, J. (2020). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Rothaermel, F. T. (2016). *Strategic Management* (3 ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Spasić, V., & Čerović, S. (2019). *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Stanković, J., & Đoković, F. (2019). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Stojanović, V. (2011). *Turizam i održivi razvoj*. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu | Prirodno-matematički fakultet - Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.

Tse, O. W. (2014). *Strategic Management in the Hospitality Industry* (3 ed.). New York: Pearson Education Limited.

UN. (2008). *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008*. New York: United Nations - World Tourism Organization - Eurostat - Organization for Economic Co-operation and Development.

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). *Selective Tourism Management*. Columbia: Amazon.

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

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

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

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

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

Vučetić, A. Š. (2021h). *Travel Agency Management*. 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

Vukosav, S. (2016). *Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15 ed.). New York: Pearson Education Limited.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffmann, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (14 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

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

WTTC. (2020b). *Global Economic Impact & Trends 2020*.

WTTC. (2021). *Investing in Travel & Tourism*. Retrieved from London:

Živković, R., & Brdar, I. (2018). *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Živković, R., & Gajić, J. (2021). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

GRAFICI I SLIKE

Grafik 1: Homogeni proizvod turističke destinacije	20
Grafik 2: Proizvod turističke destinacije sa stanovišta konstitutivnih djelatnosti	21
Grafik 3: Proizvod turističke destinacije sa stanovišta vrsta kreatora ponude u turizmu	22
Grafik 4: Proces strategijskog upravljanja organizacijom u turizmu	26
Grafik 5: Makro okruženja organizacija u turizmu	35
Grafik 6: Mikro okruženja organizacija u turizmu	40
Grafik 7: Mezo okruženja organizacija u turizmu	43
Grafik 8: Odnos između vizije, misije, ciljeva i smjernica organizacija u turizmu	53
Grafik 9: Porterov model generičkih strategija	69
Grafik 10: Korelacija životnog ciklusa proizvoda i univerzalnih strategija	71
Grafik 11: Dijagram SWOT analize	73
Grafik 12: Komponente vektora rasta	75
Grafik 13: Model klastera strategija	77
Grafik 14: BCG matrica	85
Tabela 1: Model olakšavanja SWOT analize organizacije u turizmu	87
Grafik 15: Proces upravljanja ljudskim resursima u organizaciji	94
Grafik 16: Opšti model kontrole	98
Grafik 17: Turističko tržište Mediterana – BCG matrica	121

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 978-86-7664-251-9



9 788676 642519 >

Aleksa Š. Vučetić

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT
U TURIZMU**