

UDK: 005.52:338.48

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS

Godina XI

Broj I

Str 184 – 208

doi:10.5937/poseko11-12360

Pregledni rad

Prof. dr Branislav Mašić,¹

Univerzitet Istočno Sarajevo, Bosna i Hercegovina,
Ekonomski fakultet Pale,

dr Bela Muhi,² vanredni profesor

Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

Doc. dr Sandra Nešić,³

Univerzitet Singidunum, Beograd,
Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju,

Dušan Jovanović,⁴ doktorand

Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U TURIZMU: KAKO KREIRATI KONKURENTSKU PREDNOST KOD TURISTIČKIH DESTINACIJA

SAŽETAK: Poslednjih nekoliko decenija, bez sumnje je period krupnih i brzih promena u međunarodnom okruženju. Među njima je posebno izražen povećani značaj uslužnog sektora i u okviru njega turizma, koji sve više predstavlja kulturnu i civilizacijsku potrebu savremenog čoveka. S obzirom na ekonomske i šire društvene konotacije turizma, on je danas uobličen u „industriju bez granica”. U uslovima globalizacije i opšteg ubrzanja promena turizam, kao privredna delatnost i ekonomsko-društveni fenomen, dobija sve više na značaju.

¹ masicbranislav@gmail.com

² muhi.bela@gmail.com

³ snesic@feffa.edu.rs

⁴ duda.jovanovic@gmail.com

Turističke destinacije na različitim nivoima – od država, teritorija, pokrajina, entiteta, regiona, okruga, gradova, do ruralnih područja, imaju potrebu da stratezijski osmišljavaju i sprovode svoje konkurentske strategije u funkciji stvaranja jedinstvene ponude, vrednosti i konkurentske prednosti. Konkurentska prednost turističke destinacije predstavlja sistem: turističke ponude, marketing aktivnosti, upravljačko – organizacione strukture, kreiranja odgovarajućeg okruženja i ispunjavanja očekivanja, koji ima jedinstvenu prednost u odnosu na konkurente. U tom smislu predmet istraživanja ovog rada je primena stratezijskog menadžmenta sa stanovišta procesa i sadržaja kako bi turističke destinacije stvorile i održale konkurentsku prednost.

Ključne reči: turistička destinacija, stratezijski menadžment, stvaranje vrednosti, konkurentska prednost

UVOD

Turizam je fenomen koji je u 20. veku poprimio globalne dimenzije. Njegove globalne razmere nastavljaju da karakterišu i 21. vek. Gotovo da nema zemlje u svetu koja, u većem ili manjem obimu, ne razvija inostrani i domaći turizam. Procene Svetske turističke organizacije ukazuju da će broj turista u međunarodnim turističkim tokovima rasti po prosečnoj godišnjoj stopi od 3–4% i dostići 1,6 milijardi dolazaka u 2020. godini, a Evropa će ostati najposećeniji kontinent, iako će imati najmanju prosečnu godišnju stopu rasta.

Turizam, kao globalna društveno-ekonomska pojava, beleži stalan i stabilan rast u poslednjih pet decenija, iako se nalazi u procesu stalnih i snažnih promena. Naglašen uspon svetskog turizma može se objasniti dejstvom niza činilaca, među kojima posebno mesto zauzimaju: opšti ekonomski rast, povećanje ličnih prihoda, povećanje slobodnog vremena, viši obrazovni i kulturni nivo stanovništva, intenzivna izgradnja smeštajnih kapaciteta, usavršavanje saobraćaja, efikasniji marketing i veći protok informacija o atraktivnim regionima i sl.

Sklop savremenih promena svetskog društveno-ekonomskog sistema sa tendencijama globalizacije, regionalizacije i ubrzane tranzicije obuhvata i novu fizionomiju budućeg razvoja turizma. Budući trendovi u turizmu će sasvim sigurno počivati na brzim promenama potrošačkih motiva, globalizaciji i regionalizaciji svetskog turističkog tržišta, zahtevima

savremenog marketinga i menadžmenta, tehničko-tehnološkim trendovima razvoja itd.

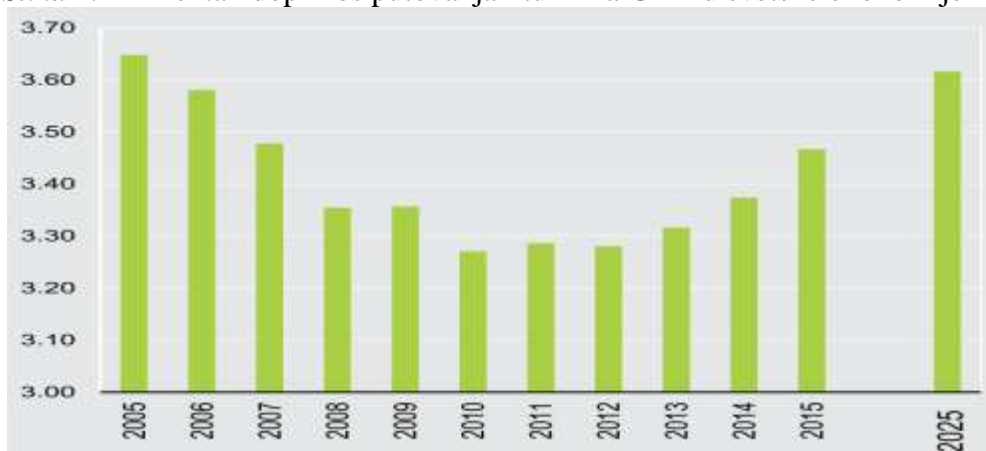
TURIZAM DANAS

Globalizacija sa svim globalnim fenomenima i izazovima vezanim za ekonomsku krizu, ekonomsku međuzavisnost, prirodne katastrofe, terorističke aktivnosti, pojavu globalnih bolesti (pandemija), opasnost trećeg svetskog rata i slično, utiče na kretanja u turističkom sektoru i turističkim destinacijama.

I pored navedenog stanja i izazova, broj međunarodnih turističkih dolazaka (sa noćenjem) i dalje raste, i u 2015. godini je dostigao rekordnih 1,13 milijardi turista (UNWTO 2015, 3). Podsetimo se da je 2012. godine dostignut nivo od milijardu turista u međunarodnom turističkom prometu, a 1950. godine bio je svega 25 miliona. Prosečna godišnja stopa rasta međunarodnih turista je u periodu od 1950. do 1965. godine iznosila 10,5%, dok je u periodu od 1965. do 2008. godine prosečna stopa bila 5,5%; od 2008. do 2015. godine prosečna stopa rasta međunarodnih turista se smanjuje i iznosi 3–4% (šire: Bakić 2010, 103; Unković, Zečević, 2015, 1–3).

Direktni doprinos sektora putovanja i turizma u GDP svetske ekonomije u poslednjih 10 godina kreće se od 3,28% do 3,65%. U 2015. godini je iznosio 3,48%. Predviđanja su da će 2025. godine iznositi 3,62%, što se može videti sa slike 1 (WTTC 2015, 3).

Slika 1. – Direktni doprinos putovanja i turizma GDP-u svetske ekonomije



Izvor – WTTC 2015, 3

Učešće zaposlenih u sektoru putovanja i turizma u svetskoj ekonomiji se u periodu 2005–2015. godine kreće od 3,52% do 3,81%. Predviđa se da će

2025. godine iznositi 3,9% prema podacima Svetskog Saveta za putovanja i turizam (World Travel & Tourism Council) (WTTC 2015, 4). Prema istom izvoru, 277 miliona zaposlenih generiše ukupno 9,8% svetskog GDP-a. Pregled ukupnog doprinosa turizma i putovanja u GDP nekih značajnih evropskih zemalja i država sa prostora bivše SFRJ, možemo videti iz Tabele 1.

Zapaža se visok procentualni ukupni doprinos turizma i putovanja GDP-u Hrvatske (2008. godine 29,2%, a 2014. godine 28,3%), koji je na nivou Malte, a nešto manje je učešće u Crnoj Gori, i znatno lošije u Srbiji i Bosni i Hercegovini.

Tabela 1. – Ukupan doprinos turizma i putovanja GDP-u (2008–2014)

DRŽAVA	2008.	2014.
Holandija	5,9	5,6
Danska	6	6,8
Nemačka	9,1	8,9
Belgija	5,1	5,9
Češka	8,6	8
Francuska	9,1	8,9
Austrija	13,6	13,5
Grčka	16,9	17,3
Malta	24,9	28,1
Hrvatska	29,2	28,3
Srbija	5,1	6,1
Bosna i Hercegovina	10,5	9,3
Slovenija	11,2	12,7
Crna Gora	26,5	20

Izvor – Istraživanje autora prema WTTC 2016

U redosledu deset zemalja sa najvećim međunarodnim turističkim prometima (dolasci) u 2014. godini, u odnosu na 2008. godinu, došlo je do pomeranja Turske i Nemačke ispred Velike Britanije (Tabela 2).

Tabela 2. – Deset zemalja sa najvećim međunarodnim turističkim prometom

Rang	Država	Kontinent	Međunarodni turistički promet (2008. god.)	Međunarodni turistički promet (2014. god.)
			<i>u milionima</i>	<i>u milionima</i>
1.	Francuska	Evropa	79,2	83,7
2.	SAD	Severna Amerika	57,9	74,8
3.	Španija	Evropa	57,2	65,0
4.	Kina	Azija	53,0	55,6
5.	Italija	Evropa	42,7	48,6
6.	Velika Britanija	Evropa	30,1	32,6
7.	Turska	Evropa	25,0	39,8
8.	Nemačka	Evropa	24,9	33,0
9.	Meksiko	Severna Amerika	22,6	29,1
10.	Malezija	Azija	22,1	27,4

Izvor – Istraživanje autora prema UNWTO World Tourism Barometar 2009; 2015

Kao što se vidi iz Tabele 2, deset zemalja sa najvećim međunarodnim turističkim prometom u 2014. godini bile su: (1) Francuska – 83,7 miliona, (2) SAD – 74,8 miliona, (3) Španija – 65 miliona, (4) Kina – 55,6 miliona, (5) Italija – 48,6 miliona, (6) Turska – 39,8 miliona, (7) Nemačka – 33 miliona, (8) Velika Britanija – 32,6 miliona, (9) Meksiko – 29,1 miliona, i (10) Malezija – 27,4 miliona. Dakle, šest zemalja među deset sa najvećim međunarodnim turističkim prometom su iz Evropske unije (EU), dve su iz Azije i dve iz Severne Amerike. Oko 50% međunarodnog turističkog prometa odvija se u EU.

Polazeći od generalne hipoteze u ovom radu, da strategijskim upravljanjem turističkim destinacijama možemo znatno poboljšati vrednost i konkurentsku prednost za korisnike turističkih usluga na različitim nivoima turističkih destinacija (države, teritorije, pokrajine, entiteti, regioni, kantoni, okruzi, gradovi, mesta), potrebno je putem indeksa konkurentnosti za putovanja i turizam, koji publikuje Svetski ekonomski forum, prikazati stanje stubova i izvora koji čine konkurentsku prednost za BiH, Crnu Goru, Hrvatsku i Srbiju, čije strategije razvoja turizma su bile i predmet našeg interesovanja za potrebe ovog rada. Pri tome će se dati preged stubova konkurentnosti u turizmu za 2008. godinu i za 2015. godinu, te promena u 2015. godini u odnosu na 2008. godinu (Tabela 3).

Tabela 3. – Indeks konkurentnosti putovanja i turizma, 2008/2015. godina

Stubovi	2008	2015	Promena ranga 2008–2015	2008	2015	Promena ranga 2008– 2015	2008	2015	Promen a ranga 2008– 2015	2008	2013	Promena ranga 2008– 2013
Država	Srbija			Hrvatska			Crna Gora			BiH		
Opšti rang	78/130	95/141	-17	34	33	1	59	67	-8	105	90	15
Poslovno okruženje	128	133	-5	41	125	-84	105	73	32	113	113	0
Bezbednost i sigurnost	76	59	17	41	28	13	53	47	6	57	29	28
Zdravlje i higijena	46	38	8	28	18	10	52	55	-3	55	59	-4
Ljudski resursi i tržište rada	45	89	-44	50	80	-30	76	35	41	106	76	30
ICT spremnost	57	56	1	37	38	-1	63	58	5	62	64	-2
Davanje prioriteta turizmu i putovanjima	114	113	1	51	74	-23	67	67	0	124	116	8
Međunarodna otvorenost	-	101	-	-	19	-	-	100	-	-	-	-
Cenovna konkurentnost	82	78	4	98	101	-3	129	84	45	107	107	0
Ekološka održivost	-	72	-	-	42	-	-	55	-	-	-	-
Aerodromska infrastruktura	92	102	-10	66	53	13	54	56	-2	124	135	-11
Zemaljska i lučka infrastruktura	86	98	-12	54	44	10	71	66	5	115	130	-15
Infrastruktura turističkih usluga	52	63	-11	10	6	4	31	19	12	59	65	-6
Prirodni resursi	112	135	-23	68	33	35	69	75	-6	120	107	13
Kulturni resursi i poslovna putovanja	52	67	-15	37	36	1	66	134	-68	70	79	-9

Izvor - Istraživanje autora prema WEF 2008, WEF 2015

Kao što se može videti iz Tabele 3, Bosna i Hercegovina je u komparaciji sa Hrvatskom (34. mesto u svetu od 130 zemalja u 2008. godini), Crnom Gorom (59) i Srbijom (78), zauzela 105. poziciju. U 2013. godini (ne postoje podaci za 2015. godinu) BiH je popravila svoju poziciju za 15 mesta u odnosu na 2008. godinu i od 141 zemlje zauzela 90. poziciju. Lako je zapaziti da pokazatelji poslovnog okruženja (113. mesto), davanja prioriteta turizmu i putovanjima (116.), cenovne konkurentnosti (107.), aerodromske infrastrukture (135.), kao i drumska, železnička i lučka infrastruktura (130.) i pokazatelji prirodnih resursa (107. mesto) najviše doprinose lošem pozicioniranju BiH u odnosu na turističke destinacije drugih zemalja u svetu.

Menadžment i marketing turističkih destinacija, kao i stratejski menadžment turističkih destinacija, postaju predmeti akademskih istraživanja

i literature od 1990-ih godina, a pogotovo posle 2000. godine. Tako Morison (Morrison, 2013) ističe da se referentno spominjanje menadžmenta i marketinga destinacija, u oko 95–96% slučajeva dešava posle 2000. godine (*Google Scholar*). Na poznatom sajtu Amazon (*Amazon.com*), u delu *online* knjižare, na dan 05. 02. 2016. godine bilo je knjiga koje u naslovu imaju *Destination Management* – 2.037, *Tourism Management* – 12.167; dok je za *Strategic Management of Tourism* bilo samo 393 rezultata.

Namera nam je da istražimo generalnu hipotezu ovog rada i da odgovorimo na pitanje *kako kreirati vrednost i konkurentsku prednost u turističkim destinacijama uz pomoć strategijskog menadžmenta*.

POJAM I DEFINISANJE TURISTIČKE DESTINACIJE

Istražujući pojam *turističke destinacije* izgleda da smo došli do zaključka da postoji isto toliko različitih definicija turističke destinacije koliko ima ljudi koji su pokušali da ga definišu. Slično je i sa pojmovima *liderstvo, demokratija, ljubav i mir*. Kako svako od nas intuitivno zna šta se podrazumeva pod pojmom turistička destinacija, ona može imati različita značenja za različite ljude. Osnova za prihvatanje i razradu koncepta turističke destinacije počiva na pojmu turističkog mesta, odnosno „mesta za odmor” (engl. *resort*) (Šire: Popesku, 2011, str. 26 i dalje). „Turistička destinacija kao određište turističkog putovanja koje svojom opremljenošću omogućava prihvatanje i boravak turista” može da izdrži ispit pravnog definisanja, ali čini nam se da je, bez obzira na ogromnu raznolikost destinacija u turističkom svetu, Morison (Morrison, 2013, str. 4), istaknuti profesor iz područja turističkog i hotelijerskog marketinga i menadžmenta sa *Purdue University*, SAD, i predsednik i generalni direktor (CEO) *Belle Tourism International Consulting in the People’s Republic of China*, dao najuspešnije definisanje turističke destinacije. Po njemu „Turistička destinacija je u osnovi geografsko područje koje privlači posetioce”, uz dodatak više ključnih odrednica koje karakterišu turističke destinacije:

- *Geografsko područje koje ima administrativnu granicu ili granice*: Obuhvata područja od najveće države na svetu (Rusije) do najmanje, poput Monaka ili grada – države Vatikana. Države, teritorije, pokrajine, regioni, okruzi i gradovi u okviru država takođe mogu biti destinacije.
- *Mesto gde postoji smeštaj sa noćenjem za turiste*: U pitanju su tipično i prevashodno hoteli, ali mogu biti u pitanju i mnogi drugi tipovi smeštaja. Neki posetioći mogu biti u poseti samo u toku jednog dana (engl. *day-trippers*: izletnici, „dnevni putnici” koji

posećuju destinaciju i vraćaju se istog dana), tako da noćenje nije neophodno svima.

- *Za posetioce je na raspolaganju „destinacijski miks“ (engl. destination mix):* Turistima su namenjeni, osim smeštaja sa noćenjem, i drugi objekti, uključujući restorane. Atraksije i događaji su najvažniji u privlačenju turista. Ostali elementi destinacijskog miksa su saobraćaj/prevoz, infrastruktura i ugostiteljski resursi.
- *Ulažu se naponi u marketing u turizmu:* Preduzeti su koraci kako bi se mesto predstavilo i promovisalo turistima.
- *Napravljena je organizaciona struktura za koordinaciju: „Destinacijska menadžment organizacija“ (engl. Destination Management Organization, u daljem tekstu DMO) vodi i koordinira doprinose i sve napore koji se ulažu po pitanju turizma za to mesto.*
- *Turisti imaju određenu sliku – predstavu o mestu:* Ljudi imaju percepcije o tome šta mesto može da ponudi po pitanju turizma. Ove predstave o mestu mogu biti tačne ili netačne.
- *Vladine agencije/tela usvojile su zakone i druge propise:* Posebni zakoni i propisi regulišu različite aspekte turizma.
- *Postoji raznovrsnost stejkholdera u turizmu:* Preduzeća iz privatnog sektora, vladine institucije/agencije, neprofitne organizacije, pojedinci i ostali entiteti imaju interesa u turizmu.

Turističke destinacije se u zadnje vreme sve više posmatraju kao složeni sistemi u kojima se kreiraju različite vrednosti za turiste (Šire: Đorđević, Zečević, 2015). Konkurentska prednost turističke destinacije se stiče stvaranjem sistema jedinstvene kombinacije faktora koji utiču na kreiranje vrednosti za turiste: prirodne atrakcije, izgrađene atrakcije, nasleđeni faktori, ljudski resursi, nivoi razvijenosti saobraćajne infrastrukture, tzv. receptivni faktori (hoteli, restorani, rizorti, zabavne aktivnosti i dr.), gostoljubivost, privredne aktivnosti koje se obavljaju u emitovnoj destinaciji (tur-operatori, turističke agencije i dr.) privredni akteri čija se aktivnost odnosi na povezivanje emitivnih i receptivnih destinacija (usluge prevoza, ugostiteljske usluge između destinacija, servisne stanice i sl.).

Sušтина konkurentске prednosti turističke destinacije leži u konkurentskoj strategiji da se bude različit, a da ta različitost počiva na aktivnostima koje omogućavaju jedinstvenu kombinaciju vrednosti za turiste i druge stejkholdere turističke destinacije.

Razvoj destinacije je kompleksan fenomen koji zahteva bavljenje pitanjima (1) na nivou pojedinačnog subjekta – poslovni, javni, društveni, (2) na nivo u destinacije – interakcija preduzeća, organa vlasti, DMO i drugih

aktera i (3) na nivou većeg geografskog, ili regionalnog područja – između destinacija (Gradinac, Jegdić, 2016).

Uspešnost turističke destinacije

Uspešnost turističke destinacije se meri pomoću različitih kriterijuma, kojima se kreira vrednost i konkurentna prednost za korisnike usluga. Tako Morison (Morrison, 2013, str. 19–21), na osnovu dugogodišnjeg iskustva, predlaže model „10A” kao korisni alat za ispitivanje uspešnosti turističkih destinacija. Svako od obeležja, atributa uspešnosti, počinje slovom „A”:

- *Svesnost* (engl. Awareness): Ovo obeležje je vezano za nivo (sa)znanja koje turisti imaju o destinaciji, i na njega utiče količina i priroda informacija koju primaju.

Pitanje za DMO: Da li postoji visok nivo svesnosti o destinaciji među potencijalnim turistima?

- *Privlačnost* (engl. Attractiveness): Broj i geografski prostor privlačnosti atrakcija destinacije.

Pitanje za DMO: Da li destinacija nudi raznovrsnost atrakcija koje privlače turiste?

- *Dostupnost/raspoloživost* (engl. Availability): Obeležje koje se određuje na osnovu mogućnosti jednostavnog i lakog bukinga i rezervacija za ovu destinaciju, kao i brojem raspoloživih kanala za vršenje bukinga i rezervacija.

Pitanje za DMO: Da li se buking i rezervacija za destinaciju može izvršiti putem različitih kanala distribucije?

- *Pristupačnost* (engl. Access): Pogodnost dolaska na destinaciju i odlaska sa destinacije, kao i kretanja u okviru destinacije.

Pitanja za DMO: Da li postoji pogodan i prikladan pristup ka destinaciji i sa destinacije putem svih vidova saobraćaja? Da li je odgovarajući saobraćaj u okviru destinacije?

- *Izgled* (engl. Appearance): Ovo obeležje meri utiske koje destinacija ostavlja na turiste, kako prilikom prvog dolaska na destinaciju tako i za vreme boravka na destinaciji.

Pitanja za DMO: Da li destinacija ostavlja dobar prvi utisak? Da li destinacija ostavlja pozitivan i dugotrajan utisak?

- *Aktivnosti* (engl. Activities): Determinanta ovog obeležja je opseg aktivnosti koje su dostupne turistima u okviru destinacije.

Pitanje za DMO: Da li destinacija nudi široku lepezu aktivnosti u kojima turisti žele da učestvuju i da se uključe?

- *Sigurnost* (engl. Assurance): Odnosi se na sigurnost i bezbednost destinacije za turiste.

Pitanje za DMO: Da li destinacija čista, bezbedna i sigurna?

- *Zahvalnost* (engl. **Appreciation**): Ovom obeležju doprinos daje osećaj dobrodošlice i gostoljubivosti.

Pitanje za DMO: Da li se turisti osećaju dobrodošlim i da li dobijaju dobru uslugu na destinaciji?

- *Delovanje* (engl. **Action**): Zahteva se sprovođenje određenih aktivnosti; npr. raspoloživost dugoročnog plana za razvoj turizma i marketing plana su neke od njih.

Pitanje za DMO: Da li je dobro planiran razvoj turizma i marketing destinacije?

- *Odgovornost* (engl. **Accountability**): Obeležje ima veze sa evaluacijom performansi od strane DMO.

Navedena obeležja, odnosno atributi, mogu biti od koristi za sve destinacije, ali se moraju izraziti kroz znatno više detalja nego što je ovde prikazano. Osim toga, postoje i drugi kriterijumi koji bi se mogli dodati na ovu listu od deset. Tako bi, na primer, ekonomski doprinos turizma za destinaciju mogao biti uključen, kao i stepen poštovanja plana održivog turizma.

Savremeni razvoj turizma pod snažnim je uticajem globalizacijskih procesa. Porast potreba za informacijama, razvoj IC tehnologija, avio i drugih oblika transporta, pojava velikog broja novih destinacija, porast obrazovnog i kulturnog nivoa stanovništva, promene u navikama i željama turista, doveli su do potrebe prilagođavanja poslovanja na turističkim destinacijama. Radi postizanja globalne konkurentnosti, neophodno je izgrađivati regionalnu konkurentnost zbog značajne uloge regije kao osnovne jedinice razvoja i nosioca turističke ponude (Gradinac, Jegdić, 2016).

STRATEGIJSKI MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE

Planiranje u turizmu je evoluiralo, sveobuhvatnije je i u znatno većoj meri integrisano u odnosu na šezdesete godine prošlog veka kada se pojavilo (Morrison, 2013, str. 39). S pravom Igor Ansof (Ansoff), koga mnogi smatraju rodonačelnikom koncepta strategijskog menadžmenta, piše da kako „budućnost postaje kompleksnije i manje predvidiva, a shodno tome sistemi planski menadžment sistemi (dodao B. M.) postaju sofisticiraniji i svaki dopunjeniji i prošireniji u odnosu na prethodne” (Ansoff, McDonnell, 1990, str. 12).

Najraniji planovi u turizmu inicirani su od strane vladinih agencija/institucija, a pripremani od strane profesionalaca sa iskustvom u regionalnom i urbanističkom planiranju, pre nego sa iskustvom i turizmu. Akcenat je bio na prostornom planiranju destinacije (Morrison, 2013, str. 38 i

dalje). Sledeći uticaj na planiranje u turizmu imali su pripadnici akademske zajednice i eksperti u oblasti turizma. Pretežno su to bili geografi i ekonomisti koji su razvijali interes za turizam (Slika 2).

Slika 2. – Uticaji na planiranje u turizmu



Izvor – Morrison 2013, str. 39

Profesionalci iz oblasti menadžmenta i marketinga, posebno iz strategijskog planiranja i strategijskog menadžmenta i marketinga, su u velikoj meri uticali na razvoj planskih menadžment sistema i planiranja uopšte u turizmu. Posebno treba istaći neke pojmove, kao na primer: vizija, misija, ključne vrednosti, ciljevi, strategije, ključni faktori uspeha, pozicioniranje, konkurentnost i slično, kao i koncepte, metode i instrumente strategijskog menadžmenta: SWOT analiza, portfolio koncept i matrice, benčmarking, koncept životnog ciklusa, *cost-benefit* analiza, tehnike za povećanje kreativnosti (*brainstorming*, delfi, drvo odlučivanja i sl.), finansije za strategijski menadžment, analiza jaza, metod scenarija, Porterove generičke strategije konkurentnosti, Porterov model „5 sila” ili faktori analize grane, Porterov „dijamant” konkurentske prednosti nacije, koncept organizacije koja uči, menadžment znanja, jezgro kompetentosti, *Total quality management*, *Balanced scorecard*, *Shared values*, itd. (šire: Mašić, 2012, Mašić i sar., 2014, Dess et al. 2007).

Strategijski menadžment je izrastao iz planske funkcije menadžmenta i na njega se gleda kao na proces analiziranja, donošenja odluka i akcija koje neka organizacija preduzima da bi stvorila i održala konkurentsku prednost (Dess et al. 2007, str. 910). Potrebno je istaći da strategijski menadžment treba posmatrati kao proces, ali i kao način razmišljanja u celoj organizaciji i destinaciji. Proces strategijskog menadžmenta pravilno je koristiti kao kontinuirani i interaktivni proces koji se sastoji od niza koraka.

Upravljanje strategijom predstavlja proces sa zatvorenom petljom, tokom kojeg svi delovi sistema utiču jedni na druge (Kaplan, Norton, 2010, str. 37–38).

Angažovanje profesionalaca iz oblasti poslovnog menadžmenta i marketinga, odnosa sa javnošću i prodaje daje dobar rezultat na evoluciju i kvalitet planiranja u turizmu. Analiza okruženja (situaciona analiza), analiza tržišta i konkurencije, umesto samo analize fizičkih resursa destinacije, doprinosi unapređenju planskih upravljačkih sistema.

Četvrti uticaj na planiranje u turizmu vrše planeri u zajednici i neprofitne organizacije kao i druge stakeholderske grupe. Učešće različitih stakeholderskih grupa i pojedinaca u procesu destinacijskog planiranja može znatno doprineti sprovođenju strategije u život destinacije u skladu sa formulisanom vizijom, misijom, vrednostima i ciljevima.

Uticaj potrošača, korisnika usluga je odlučujući na ponašanje državne uprave i DMO, ali i upravljačke strukture u celini.

Strategijsko osmišljavanje dugoročnog razvoja turističke destinacije su *sine qua non* savremenog poslovanja. Morison (Morrison, 2013, str. 40) identifikuje neke od ključnih koristi koje turizam ima od pripreme dugoročnih planova.

Ključne koristi koje ima turizam od strategijsko-dugoročnog planiranja su:

- *Jasni budući pravci*: destinacijsko dugoročno planiranje razvoja turizma daje jasne pravce razvoja i napretka turizma u godinama koje slede, za sve stakeholdere.
- *Veće pridavanje pažnje i važnosti turizmu*: iniciranje i sprovođenje dugoročnog planiranja sklono je da privuče veću pažnju na turizam u okviru destinacije.
- *Vizija i ciljevi za turizam*: targeti su postavljeni za destinaciju, koje je potrebno realizovati u određenim vremenskim okvirima.
- *Identifikovanje (prepoznavanje) mogućnosti*: prepoznate su posebne, specifične strategije i razvojne mogućnosti koje će ojačati i poboljšati turizam na destinaciji.
- *Zajednički plan*: ukoliko se proces planiranja sprovodi otvoreno, uz uključenost i doprinos svih stakeholdera, postojaće osećaj zajedničkog plana.
- *Smernice za implementaciju i evaluaciju*: proces planiranja pruža korake za implementaciju i mere za ocenjivanje efektivnosti plana.

Proces strategijskog planiranja i upravljanja se koristi za izradu dugoročnih planova i njihovu realizaciju. U tom smislu jako je bitno u model planiranja povezati strategiju sa operativnim procesima, jer mnoga istraživanja ukazuju da je daleko lakše formulisati nego sprovesti strategije.

Čak manje od 10% uspešno formuliranih strategija se stvarno i uspešno implementira (sprovede).

Morison (Morrison, 2013, str. 42) dobro uočava da ne postoji standardizacija naziva planova.

Kako bi trebalo nazvati plan destinacije? To je dobro pitanje, ali izgleda da nema doslednosti u praksi nazivanja planova. Reči *plan*, *master plan*, *strategija*, *okvir*, *nacrt*, *uputstvo/smernice* (engl. plan, master plan, strategy, framework, blueprint, roadmap) se dosta koriste kao zamenljive. Ovo je svakako zbunjujuće za svakoga ko nije upoznat sa planiranjem u turizmu, pa postoji potreba za standardnom terminologijom širom sveta.

Kako bismo dali neke smernice za nazivanje, navodimo tri grupacije planova turizma koji se mogu koristiti:

- Plan ili master plan (razvoja) turizma: dugoročni plan za 10 ili više godina;
- Strategija (razvoja) turizma: srednjoročni plan, za period od 5 do 9 godina;
- Akcioni plan (razvoja) turizma: kratkoročni plan za period od 2 do 4 godine.

Planovi se rade za različite nivoe turističkih destinacija (zemlja, država, entitet, pokrajina, regija itd.). Planiranje u turizmu mora da ima minimalno pet rezultata (Mill, Morrison, 2012):

- *Identifikovanje (prepoznavanje) alternativnih pristupa*: Precizno određivanje drugačijih opcija ili scenarija za važne aspekte turizma destinacije.
- *Kreiranje poželjnog*: Praćenje koraka koji povećavaju koristi od turizma.
- *Izbegavanje nepoželjnog*: Očekivanje potencijalnih negativnih uticaja turizma, razmatranje, preduzimanje neophodnih koraka za njihovo izbegavanje.
- *Održavanje jedinstvenosti*: Prepoznavanje jedinstvenih elemenata destinacije i faktora koji je diferenciraju u odnosu na konkurente (engl. USP, unique selling propositions), te koraka ka njihovom zadržavanju/održavanju i unapređenju.
- *Adaptiranje na neočekivano*: Dizajniranje planova za krizni menadžment i upravljanje nepredvidivim okolnostima kako bi se sa neočekivanim situacijama „izašlo na kraj“.

UNWTO navodi da bi master plan razvoja turizma trebalo da prepozna akcije/aktivnosti, uloge i odgovornosti stakeholdera, vremenski raspored, indikativne budžete, smernice za praćenje (monitoring) i kriterijume za uspeh za deset aspekata turizma na destinaciji (saobraćaj, smeštaj, aktivnosti turista,

razvoj proizvoda, turističko zoniranje, marketing i promociju, institucionalni okvir, statistiku i istraživanje, zakonsku regulativu i propise, te standarde za kvalitet turističkih usluga).

Vizija budućnosti bi morala biti saopštena kako bi je znali svi stejkholderi turističke destinacije. Osobine efektivne vizije, čini nam se, najbolje je dao Džon Koter (John Kotter), istaknuti profesor sa Harvard univerziteta, koji piše da vizija treba da bude (Kotter, 1996, str. 89):

- **Zamisliva:** prenosi sliku kakva će izgledati budućnost;
- **Privlačna:** pogodna u odnosu na različite interese stejkholdera;
- **Moguća:** sadrži realne, ostvarive ciljeve;
- **Fokusirana:** dovoljno opšta da dozvoli individualnu inicijativu i alternativne oblike reagovanja s obzirom na promenljive uslove;
- **Pogodna za komunikaciju:** lako se prenosi drugima. Može da se objasni u 5 minuta.

Proces strategijskog planiranja i upravljanje u turizmu

Profesor Morrison dobro primećuje da ne postoje standardizovani obrasci za proces strategijskog – dugoročnog planiranja (Morrison, 2013, str. 51). Isti autor piše o pet tipova procesa i tehnika dugoročnog planiranja u turizmu:

- Planiranje „korak po korak” posebno dizajnirano za turizam
- Proces *sastati se – analizirati – izvestiti – odobriti* koji se koristi u turizmu (engl. *meet-analyse-report-approve*)
- Tehnike strateškog menadžmenta i planiranja
- BSC koncept (engl. *Balances Scorecard*) – Balansirana lista merila performansi
- Planiranje scenarija

Mil i Morrison (Morrison, 2013, str. 52–54) preporučuju pristup procesu planiranja u turizmu putem sedam koraka.

Ukratko je dat i kratak sadržaj navedenih koraka planiranja u turizmu:

1. *Analiza postojećeg stanja:* U pitanju je analiza postojećeg destinacijskog miksa, turističkih tržišta kao i politika i programa vlade (državne uprave) koji su vezani za turizam. Kada su ove tri stavke analizirane u potpunosti, prepoznate su snage, slabosti, problemi i sporna pitanja destinacije
2. *Detaljno istraživanje i analiza:* Drugi korak je izgrađen na osnovu prvog i sastoji se od sprovođenja detaljnijeg istraživanja i analize ključnih aspekata turizma. Oni uključuju resurse, aktivnosti, tržišta i

- konkurente. Ovaj korak daje izuzetno važne rezultate i saznanja, kao i zaključke.
3. *Sinteza i kreiranje vizije*: U ovom koraku se pripremaju posebna dokumenta, tzv. *position papers* (Position paper je specifično strukturiran esej koji iznosi stavove/mišljenja o pojedinim pitanjima, prim. aut.) i to na osnovu analize i zaključaka nastalih prilikom sprovođenja prva dva koraka. Neke od tema ovih dokumenata su razvoj proizvoda, marketing, organizacija destinacijskog menadžmenta kao i svesnost zajednice o turizmu i usluge za podršku turizmu. U osnovi, ova dokumenta u glavnim crtama prikazuju trenutni status ovih aspekata o turizmu u okviru destinacije.
 4. *Postavljanje ciljeva, odabir strategije i postavljanje kratkoročnih ciljeva* (engl. goals, objectives): Na osnovu izjava o pozicioniranju i viziji, na kojima se temelji, četvrti korak počinje sa izjavom dugoročnih ciljeva u turizmu za destinaciju. Ovi ciljevi (engl. goals) postavljaju se za period od 5 ili više godina. Onda kada su ciljevi postavljeni fokus se pomera ka prepoznavanju alternativnih strategija za ispunjenje ciljeva. Na primer, ukoliko je cilj vezan za razvoj proizvoda, uobičajena je praksa da se destinacija podeli na „turističke zone” (engl. tourism zones) sa različitim funkcijama. Konačno, strategije se biraju i to one koje najviše odgovaraju politici turizma i vizijama destinacije. Dalje, postavljaju se kratkoročniji ciljevi (engl. shorter-term objectives) za turizam destinacije. Ovi ciljevi se postavljaju za period do 3 godine i merljiviji su od dugoročnih ciljeva (engl. goals).
 5. *Razvoj plana*: Zatim, priprema se planski dokument (engl. Planning document), i to korišćenjem (dugoročnih) ciljeva (goals), odabranih strategija i (kratkoročnih) ciljeva (objectives) kao osnovnog okvira. Ovaj plan detaljno opisuje na koji način će se svaki od (kratkoročnih i dugoročnih) ciljeva ostvariti. Daje se detaljan opis programa, aktivnosti, uloga stejkholdera, kao i procedura za dobijanje sredstava (engl. funding procedures). Pisani plan ima nekoliko nacrti – priprema se u nekoliko radnih verzija dok se konačno ne odobri.
 6. *Implementacija i praćenje (monitoring) plana*: Plan se sprovodi, a njegov napredak pažljivo prati u odnosu na postizanje (kratkoročnih i dugoročnih) ciljeva.
 7. *Evalvacija plana*: Kada se završi period (rok) predviđen za realizaciju plana, ocenjuje se u kojoj meri su ostvarene vizije, kao i (kratkoročni i dugoročni) ciljevi.

Ne bismo se složili sa Morisonovim stavom o mogućnosti upotrebe BSC koncepta u turizmu kada ističe da ne postoje preporuke o adaptiranju

BSC na destinacije. Posebno ističemo, po našem mišljenju, mogućnost primene integrisanog strategijskog menadžment sistema, koji počiva na BSC konceptu i u početku je predstavljao sistem za merenje performansi (1992. god.), da bi evoluirao u poseban strategijski menadžment sistem (1996. godine) i konačno evoluirao ka integrativnom strategijskom menadžment sistemu (2008. godine). Autori Kaplan i Norton (Kaplan, Norton, 2010, str. 9) bavili su se analizom integrisanog menadžment sistema: povezanosti strategije sa operacijama.

U zaključku tih autora, integrisani menadžment sistem koji povezuje formulisanje strategije i planiranje sa operacionim izvršenjem, sastoji se iz 6 faza:

- **Faza 1. Razvoj strategije.** Menadžeri razvijaju strategiju uz korišćenje različitih strategijskih instrumenata u strategijskoj analizi i formulisanju strategije. Pojašnjenje misije, vrednosti i vizije je od odlučujuće važnosti za dobro usmerenje organizacije.
- **Faza 2. Plan strategije.** Organizacioni planovi strategije koriste alate (instrumente) kao što su strategije mape i *Balanced Scorecard* (mere i targeti).
- **Faza 3. Usklađivanje organizacije sa strategijom** pomoću kaskadne povezanosti strategijskih mapa i *Balanced Scorecard*-a za sve organizacione jedinice. Zaposleni se usklađuju kroz formalne procese i personalne ciljeve i inicijative (akcije) u skladu sa strategijskim ciljevima.
- **Faza 4. Plan operacija.** Integrisani menadžment sistem omogućuje eksplicitnu vezu između strategije i dnevnih operacija. Plan operacija koristi različite alate (instrumente), kao što su: menadžment kvaliteta (TQM; ISO, Šest sigmi), reinženjering, proces kontrolnih tabli, predviđanje, plan prodaje, planiranje resursnih kapaciteta, dinamički budžeti i sl.)
- **Faza 5. Monitoring i učenje.** Organizacije vrše kontinuirani monitoring i održavaju sastanke za razmatranje operativnih planova kako bi rešile probleme i otklonile barijere i vršile proveru da li se strategije izvršavaju na dobar način.
- **Faza 6. Testiranje i adaptiranje strategije.** Periodično, liderski timovi treba da testiraju strategiju – da li ona odgovara realnosti. Testiranje je potrebno vršiti najmanje godišnje, a verovatno i tromesečno, kako bi adaptirali strategiju novoj realnosti (pretpostavkama o eksternom okruženju). Kada se strategija ažurira i adaptira potrebno je otpočeti novi ciklus strategijskog planiranja i operativnog sprovođenja.

Mišljenja smo da postoji realna mogućnost adaptiranja ovog planskog menadžment sistema na planiranje u turizmu, ali nam namera ovog rada ne dozvoljava njegovu elaboraciju primene. Pogotovu se ovo odnosi na planiranje scenarija, za koje i Morison ističe da imaju perspektivu primene u turizmu, ali da sada to nije slučaj. Planiranje scenarija je osnova za krizni menadžment. Morison (Morrison, 2013, str. 72) za proces planiranja marketinga turističke destinacije predlaže svoj model, koji je već dvadesetak godina u upotrebi i prošao je test prakse.

Slika 3. – Model procesa planiranja marketinga destinacije



Izvor – Morrison 2013, str. 72

Postoji više specifičnih tehnika i procesa koji pomažu destinacijskim menadžment destinacijama (DMO) da definišu svoje ciljeve i marketinške aktivnosti i programe, uključujući „skeniranje” (analiziranje i praćenje, engl. scan) okruženja/sredine, situacionu analizu, odabir marketinške strategije, pozicioniranje i marketinški plan. Proces planiranja marketinga destinacije bi morao da odražava uloge koje ima DMO, i da je u skladu sa njima.

Sistem je izveden iz „destinacijskog marketinškog sistema”, koji uključuje odgovore na pet pitanja:

- *Gde se sada nalazimo* (planiranje i istraživanje)
- *Gde bismo želeli da se nalazimo* (planiranje i istraživanje)
- *Kako da tamo dospemo* (strategija i implementiranje)
- *Kako da se postaramo da tamo sigurno dospemo* (kontrola)

- *Kako da znamo da smo tamo dospeli (evaluacija)*

Kada je u pitanju marketing destinacije, strateška dimenzija se odnosi na naredni period od 3 do 5 godina, a taktička na period od 1 do 2 godine. Ključni deo ovog procesa planiranja je kreiranje hijerarhije vremenski raspoređenih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva marketinga. Sastoji se u sledećem:

- Vizija destinacije
- Vizija DMO
- (Dugoročni) ciljevi marketinga destinacije (engl. goals)
- (Kratkoročni) ciljevi marketinga destinacije (engl. objectives)

Konkurentska prednost turističkih destinacija

Sušтина strategijskog menadžmenta destinacije je u izučavanju zašto su neke turističke destinacije uspešnije od drugih, ili drugim rečima, na koji način možemo na tržištu da stvorimo konkurentske prednosti koje nisu samo jedinstvene i vredne za korisnike turističke usluge već i konkurenti teško mogu da ih kopiraju. Vodeći autor iz oblasti strategije i konkurencije, eminentni Majkl Porter (Porter, 2008, str. 49), navodi da strategija počiva na jedinstvenim aktivnostima koje su različite u odnosu na konkurente ili iste, odnosno slične kao kad konkurenata, ali koje vi obavljate na daleko bolji način. Suština konkurentske strategije jeste u tome da se bude drugačiji. To podrazumeva smišljeno opredeljenje za različit niz aktivnosti koje će omogućiti jedinstvenu kombinaciju vrednosti.

Konkurentnost je danas tema koja se sve češće može čuti u poslovnom svetu i predstavlja imperativ savremenog poslovanja i društva u celini, a posebno u uslovima globalne ekonomske krize. Važno je naglasiti da jedino kompanije stvaraju vrednost. Kreiranje vrednosti kompanija ograničeno je njihovim intenzitetom inovativnosti i dinamizma. Država ima značajnu ulogu u stvaranju uslova koji omogućavaju kreiranje vrednosti, ali ona ne može da stvara vrednost, to mogu učiniti samo kompanije kao svojevrsni korporativni pokretači konkurentnosti. Poboljšavanjem kvaliteta poslovnog ambijenta i podsticanjem preduzetništva, što direktno utiče na sposobnosti kompanija da unapređuju produktivnost i razvijaju inovacije, podiže se sveukupna slika o konkurentnosti jedne nacionalne privrede i stvaranje povoljnije investicione klime u njoj (Mašić i sar., 2013, str. 228). Porter je determinante koje utiču na nacionalnu konkurentnost svrstao u četiri široke grupe koje su međusobno povezane u „Dijamantu nacionalne konkurentnosti”: 1. strategija i struktura firme i rivaliteta, 2. uslovi tražnje, 3. srodne i povezane grane i 4. faktorski uslovi. Kompletan sistem determinanti nacionalne konkurentske prednosti

Porter upotpunjuje sa determinantama politika vlade i šansi iz okruženja (Porter, 1990, str. 127).

U uslovima značajnih tehnoloških, organizacionih i društvenih promena, konkurentnost je ultimativni cilj kojem teže privrede u svetu. Konkurentnost se ostvaruje u globalnim razmerama na međunarodnom tržištu, na nivou nacije, regiona, sektora, ali i na nivou mikrotkiva privrede, odnosno samih kompanija. Konkurentnost, dakle, ukazuje na uspeh ili neuspeh na nivou države, privrede ali i samih organizacija. Kada govorimo o realnom sektoru, konkurentnost ukazuje na to koliko su aktivnosti kompanija dobre ili loše sa stanovišta ostvarivanja rezultata i ispunjenja poslovne strategije, koja ukazuje na potragu za povoljnom konkurentskom pozicijom u specifičnoj industrijskoj grani.

Održiva konkurentna prednost ostvaruje se putem (Porter, 1998, str. 67):

- jedinstvenog konkurentskog položaja (pozicije) za kompanije i destinaciju (primedba, B.M.)
- aktivnosti koje su prilagođene strategiji,
- jasnog balansa i izbora u odnosu na konkurente,
- konkurentna prednost proističe iz usaglašenosti različitih aktivnosti,
- održivost nastaje iz sistema aktivnosti, a ne iz delova,
- operativna efikasnost se podrazumeva.

Stvaranje jedinstvenosti usluge putem diferenciranja po svim aktivnostima faktora modela podrazumeva standardizaciju kvaliteta i različitost u odnosu na konkurente. Predmet diferenciranja mogu biti i svi elementi marketing miksa, tzv. 7P: proizvod (*product*), distribucija (*place*), cena (*price*), promocija (*promotion*), procesi (*process*), fizičko okruženje (*physical environment*) i ljudi (*people*), ali i organizaciona kultura, kvalitet usluge, kreativnost i inovativnost, brend proizvoda i usluge, organizacioni brend, itd. Porterov lanac vrednosti, koji čine pet primarnih i četiri aktivnosti za podršku, takođe može biti predmet diferenciranja kako bi se stvorila jedinstvenost i održivi konkurentski razvoj. Najčešće se održiva konkurentna prednost stiče putem jedinstvenosti i balansiranja različitosti po više osnova.

Profesori Riči i Krauč (Ritchie, Crouch, 2003, str. 63) dali su model konkurentnosti i održivosti turističke destinacije, koji se danas smatra opšteprihvaćenim. Na konkurentnost destinacije, prema ovim autorima, utiču dve vrste faktora: komparativni i konkurentski. U *komparativne faktore* spadaju faktori okruženja (prirodni resursi i resursi koje je vremenski društvo razvijalo (ljudski resursi, „fizički resursi”, resursi znanja, kapitalni resursi, infrastruktura i turistička suprastruktura, istorijski i kulturni resursi, kao i veličina privrede). U *konkurentne faktore* spadaju aktivnosti u destinaciji

kojima se stvara korist za turiste na bazi faktora okruženja (komparativnih prednosti). Konkurentna prednost se stvara preraspodelom, upotrebom i razvijanjem resursa. Autori su identifikovali 36 atributa koji utiču ili mogu da utiču na konkurentnost i održivost turističke destinacije, koje smo u ovom radu već istakli obrađujući različite aspekte turističke destinacije. Svi atributi su svrstani u:

- ključne resurse i atraktore (faktore privlačnosti),
- menadžment destinacije,
- politiku destinacije, planiranje i razvoj (strategijski okvir destinacije),
- odrednice i faktore jačanja konkurentnosti,
- faktore podrške i resurse.

Krauč (Crouch, 2007) je u jednom od svojih empirijskih istraživanja utvrdio da od 36 faktora na konkurentnost i održivost destinacije najvažniji uticaj imaju sledeći:

- fiziografija i klima (prirodna obeležja),
- tržišne veze (povezanost),
- kultura i istorija,
- turistička suprastruktura,
- bezbednost i sigurnost,
- cena/vrednost,
- pristupačnost,
- svest o destinaciji, prepoznatljivost/imidž,
- lokacija,
- infrastruktura.

Kao što se vidi, najjači uticaj imaju faktori iz grupe ključnih resursa i „atraktora” (4), a zatim iz grupe odrednica i faktora jačanja konkurentnosti (4), i faktori podrške i resursi (2).

Prostor i namena rada nam ne dozvoljava da šire elaboriramo Ričijev i Kraučov model faktora konkurentnosti i održivosti turističke destinacije.

Kad je reč o razvijanju inovacija u turizmu, one su jedan od ključnih činilaca u podsticanju konkurentnosti. To se posebno odnosi na sektor informacionih tehnologija, s obzirom da ih naročito koriste javni i privatni turistički operatori, odnosno mala i srednja preduzeća.

Konkurentnost turističkog sektora u bliskoj je vezi i sa održivošću. Održivost turizma, obuhvata brojne aspekte: odgovorno korišćenje prirodnih resursa, uzimanje u obzir uticaja različitih aktivnosti na životnu sredinu (proizvodnja otpada, pritisak na vodu, biodiverzitet), korišćenje čiste energije, zaštita nasleđa i očuvanje prirodnog i kulturnog integriteta

destinacija, kvalitet i održivost kreiranih poslova i slično (Mihčić, Muhi et al, 2013).

Klasteri u turističkoj privredi

Kada govorimo o upravljačkoj strukturi u turističkoj destinaciji, korisno je osvrnuti se na opšteprihvaćeni Porterov koncept klastera. „Klasteri su geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih dobavljača, davalaca usluga, firmi koje se bave srodnim delatnostima i relevantnih institucija (kao što su univerziteti, agencije za standardizaciju, strukovna udruženja) koji u određenim oblastima međusobno konkurišu, ali i saraduju” (Porter, 2008, str. 200–201). Klasteri su rezultat dobrovoljnog udruživanja i za opstanak i razvoj klastera ne postoje nacionalne, regionalne i destinacijske prepreke. Klaster, kao jedan od „dijamanata” Porterovog modela konkurentne prednosti nacija, doprinosi razvoju jedinstvenog znanja i iskustva koje učesnici pojedinačno teško mogu ostvariti.

„Turistički klasteri podrazumevaju interakciju između različitih igrača, uključujući konkurentna preduzeća iz oblasti smeštaja, transporta, turističke agencije i tur-operatore, sve vrste dobavljača, turističke atrakcije, neprivredne organizacije, banke, osiguravajuća društva i sl.), obrazovne i društvene institucije. Bazni tip interakcije odnosi se na veze turističkih preduzeća, njihovih dobavljača i turista” (Đurašević 2009, str. 105).

Jedan od turističkih klastera u Kernsu (Cairns) u Australiji, možemo videti na Slici 4.

Slika 4. – Mapiranje i razvoj klastera – Tourism Cluster in Cairns, Australia



Izvor – ISC

Na prethodnoj slici vidimo koji sve učesnici iz povezanih industrija učestvuju u stvaranju vrednosti i konkurentske prednosti jednog turističkog klastera.

ZAKLJUČAK

Turizam je davnih dana postao globalni fenomen. Razvoj turizma, posebno imajući u vidu njegovo omasovljenje u pogledu broja učesnika u domaćem i međunarodnom turističkom prometu, te razvoj ukupne turističke ponude doprineo je da se turizam „vidi” kao fenomen koji ne priznaje granice, koji lomi barijere različitog karaktera, i koji podrazumeva integrisanje napora brojnih učesnika ka formiranju integrisanog turističkog proizvoda.

Turistička putovanja su, posebno poslednjih 40 godina, dobila na masovnosti. Za veliki broj zemalja turizam je postao jedna od vodećih privrednih grana, strateški važna, posebno kada je reč o zaposlenosti, uticaju na platni bilans i brojnim drugim uticajima koje turizam ima u ekonomskom i društvenom domenu.

Koristeći se istraživanjem i analizom strane i domaće literature (*desk research*), uz komparaciju sa saznanjima do kojih smo došli na osnovu domaće prakse u izradi strategija razvoja turizma u Hrvatskoj, Crnoj Gori, Srbiji, Republici Srpskoj i Federaciji Bosne i Hercegovine (*field research*), možemo sa sigurnošću utvrditi da smo ovim radom potvrdili polaznu (generalnu) hipotezu da se primenom koncepta strategijskog menadžmenta i njegovih instrumenata u turističkim destinacijama može znatno poboljšati vrednost i konkurentska prednost za korisnike turističkih usluga na različitim nivoima turističkih destinacija (zemalja, država, pokrajina, entiteta, regiona, okruga, gradova itd.).

Namera nam je da ovim radom pokrenemo dalja istraživanja na ovu temu, koja je nedovoljno istražena, a posebno u delu upravljačke organizacione strukture kao i primene strategijskog menadžmenta koji počiva na BSC konceptu. Autori će biti zadovoljni ukoliko rad tome doprinese.

SUMMARY

STRATEGIC MANAGEMENT IN TOURISM: HOW TO CREATE A COMPETITIVE ADVANTAGE OF TOURISM DESTINATIONS

In the conditions of globalization and acceleration of changes, tourism, as an economic activity and economic and social phenomenon, becomes

increasingly important. State, territory, province, entity, regional, district, city to rural area tourism destinations need to strategically envisage and implement their competitive strategies in order to create a unique value proposition and competitive advantage. The competitive advantage of the tourist destination represents the system of tourist offer, marketing activities, organizational structure; creating a suitable environment and met expectations, which has a unique advantage over its competitors. In this sense, the subject of this paper is the application of strategic management from the standpoint of process and content in order for the tourist destinations to create and maintain competitive advantage. Investigation of the existing tourism development strategies in Serbia, Montenegro, Croatia and Republic of Srpska indicates a major problem of insufficient coordination and integration of unique tourism destination value proposition, at the regional, state level and their interconnectedness within clusters.

Key words: tourism destination, strategic management, value creation, competitive advantage

LITERATURA

1. Ansoff, I. H., McDonnell, E. J. *Implanting Strategic Management*, 2nd ed. New York, Prentice Hall, 1990.
2. Bakić, O., Hrabovski Tomić, E. *Turizam: pojmovi, efekti, funkcionisanje*, Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica, 2010.
3. Bateson, J. E., Hoffman, D. K., *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*, Fourth Edition, South Western, Cengage Learning, Mason, OH, 2011.
4. Crouch, G. I. *Modelling destination Competitiveness: A Survey A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, Gold Coast, Queensland, 2007.
5. DCG – Destination Consultancy Group. *Certified Destination Management Executive (CDME) Programme*, 2012.
6. Dess, G. G., Lumpkin, T. G., Ajzner, A. B. *Strategijski menadžment: teorija i slučajevi*. 3rd ed. Data Status, Beograd, 2007.
7. Đorđević, A., Zečević, B. *Kreiranje vrednosti u turizmu*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2015.
8. Đurašković, S. *Klasteri kao osnova regionalnog razvoja*, Montenegrin Journal of Economics, March 25, vol. 5, no. 9, Podgorica, 2009.
9. Gradinac, O., Jegdić, V. *Međudestinacijska saradnja kao faktor jačanja konkurentnosti turističke destinacije*, časopis Poslovna ekonomija, broj 2/2016, str. 284–300, Sremska Kamenica.

10. HCZ – Horwath Consulting Zagreb, EF – Ekonomski fakulteta Univerziteta u Beogradu, *Strategija turizma Republike Srbije – Prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije, Beograd, 2005.
11. <http://www.mint.hr/default.aspx?id=7973>
12. ISC – INSTITUTE FOR STRATEGY & COMPETITIVENESS. Posećeno 01. 02. 2016. <http://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/pages/clusters.aspx>
13. Kaplan, R. S., Norton, D. P. *Premija za uspeh: povezivanje strategije s operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, 2010.
14. Kaplan, R. S. Norton, D. P. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, 2008.
15. Kotter, J. P. *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
16. Mašić, B., Džunić, M., Nešić, S. *Savremena teorija menadžmenta: škole i novi pristupi*. Data Status, Beograd, 2014.
17. Mašić, B. *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
18. Mihić, S., Muhi, B., Domazet, S., Mihajlović, M., Supić, D. Razvojni pravci turizma uz podršku fondova evropske unije – šansa za privredni oporavak Vojvodine, časopis Poslovna ekonomija, broj 2/2013, str. 271–298, Sremska Kamenica.
19. Mill, R. C., Morrison, A. M. *The Tourism System*, Kendal Hurst Publishing, Dobuque, IA, 2012.
20. Morrison, A. M., *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Routledge, London & New York, 2013.
21. Muhi, B., Rakić, S., Tomka, D. *Uticaj svetske ekonomske krize na globalni turistički promet sa posebnim osvrtom na Republiku Srbiju*, časopis Poslovna ekonomija, broj 1/2014, str. 281–306, Sremska Kamenica
22. Popesku, J. *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
23. Porter, M. E. *What is strategy?*, Harvard Business Review 74, no. 6, Boston, 1996.
24. Porter, M. E. *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, 2008.
25. Porter, M. E. *On Competition*, Harvard Business Review Book, Boston, 1998.
26. Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press LTD, 1990.

27. Ritchie, B., Crouch G. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, 2003.
28. Stanišić, M., Mašić, B., *Implementacija strategije: koliko nam može pomoći Balanced Scorecard?*, 1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009, Univerzitet „Sinergija”, Bijeljina, 2009.
29. Univerzitet u Banjaluci. *Strategija razvoja turizma Republike Srpske za period 2010–2020. god.*, Banjaluka, 2009.
30. Unković, S., Zečević, B. *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2015.
31. UNWTO (World Tourism Organization), *Tourism Highlights 2015 Edition*, UNWTO, Madrid, 2015.
32. UNWTO, World Tourism Barometar, 2009
33. UNWTOI, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, 2007.
34. Vlada Republike Hrvatske. *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*, Zagreb, 2013.
35. WEF (World Economic Forum). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008*, Geneva, 2008.
36. WEF (World Economic Forum). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*, Geneva, 2015.
37. WTTC (World Travel & Tourism Council). *Travel & Tourism Economic Impact 2015*. London, 2015.

Ovaj rad je primljen **11.10.2016.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **13.10.2017.** godine.