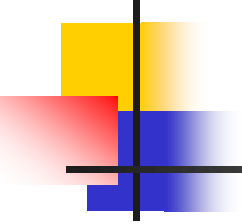
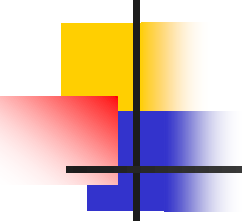


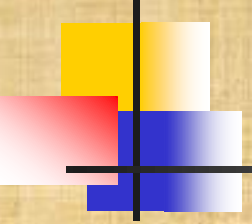
# **Strategijsko upravljanje turističkom destinacijom**



---

- 
- 
- Da bi se efikasno upravljalo turističkom destinacijom, neophodna je **analiza okruženja**, računajući i analizu **makro okruženja** (tržište, konkurencija itd.), kao i saznanja o **internim prednostima i nedostacima**.
  - To znači da je za menadžment turističke destinacije presudno značajna **situaciona analiza**. Tokom situacione analize ocenjuje se destinacijska konkurentnost korišćenjem SWOT analize (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*).

- 
- 
- Prvo se vrši **ispitivanje tržišta**, pa se radi **SWOT analiza**, da bi se na kraju postavili **vizija i ciljevi**.
  - **Ispitivanje tržišta** treba da obuhvati:
    - identifikaciju potencijalnih tržišnih šansi za destinaciju
    - realno ocenjivanje destinacijskih resursa (ocena turističkih proizvoda, zauzetost hotelskih kapaciteta, profitabilnost...)
    - karakteristike turističke tražnje, oscilacije u tražnji i periodi neusaglašenosti u obimu ponude i tražnje.
    - uključivanje analize drugih destinacija da bi mogla da se izvrši komparativna analiza sa tim destinacijama.

- 
- 
- Kada se ispituje turistička tražnja, ispituje se :
    - broj dolazaka i noćenja,
    - tržišni segmenti,
    - ekonomski uticaj turizma u značenju potrošnje i zaposlenja u turizmu.
    - Takođe mogu biti istraživani odnos domaćih i stranih turista, različiti motivi dolaska u destinaciju.

- 
- 
- Menadžment turističke destinacije treba da polazi **od promena u okruženju**

pa tek onda da formuliše **misiju, ciljeve, smernice, strategiju i ukupnu organizaciju turističke destinacije.**

Stoga će se u ovom poglavlju posebno istaći i obraditi značaj analize makro okruženja, analize tržišta, analize konkurencije, analize internih resursa destinacije kao i značaj SWOT analize.



# a.) Analiza okruženja

---

- 1. Analiza makrookruženja*
- 2. Analiza konkurencije*
- 3. Analiza tržišta*



# 1. Analiza makrookruženja

---

- *činioci koje destinacija **ne može da kontroliše niti bitnije menja** i na koje turistička privreda sa komplementarnim delatnostima mora da se adaptira.*
- *Elementi koji se najčešće vezuju uz analizu okruženja su: politički, ekonomski, društveni i tehnološki elementi, poznatiji kao PEST analiza (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**ehnological factors). Pest analiza predstavlja sveobuhvatnu analizu najznačajnijih elemenata okoline i šireg okruženja. Ovaj oblik analize se javlja i u obliku **PESTEL** analize, koja uz spomenute elemente obuhvata i ekološke (**E**nvironmental factors) i pravne (**L**egal factors) faktore. PESTEL analizu je najbolje kombinovati sa SWOT analizom.*



# *Ekonomsko okruženje*

---

- najveći značaj za menadžment turističke destinacije.
- Promene u ovom okruženju stimulišu ili destimulišu turistička putovanja.
- Ekonomska snaga emitivnog turističkog tržišta obezbeđuje *diskrecioni dohodak*, ali i *povećanje slobodnog vremena* namenjenog turističkim putovanjima, pa su to dva ključna činioca od kojih zavisi turistička destinacija.
- *stopa inflacije, odnosi valuta* itd.
- Menadžment turističke destinacije mora s najvećom pažnjom i odgovornošću pratiti navedene činioce i ocenjivati koliko i kako će oni uticati na turističku destinaciju

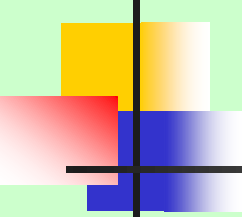




# *Socio-kulturno okruženje*

---

- u razvijenim zemljama, najveće su *promene u strukturi porodice*, a naročito se oseća *sve ranije osamostaljenje najmlađih članova*. Uočljivo je  *smanjenje stope nataliteta*, kao posledica želje pojedinaca da žive kao samci, što ima neposrednog odraza na stopu nataliteta.
- Savremeni razvoj civilizacije omogućio je ženama da se sve više uključuju u proces rada, čime osiguravaju ekonomsku nezavisnost, što takođe ima za posledicu *tendenciju izbegavanja ulaska u brak*
- porodica sa sve manjim brojem članova, a da se prosečni životni vek značajno povećava.
- *Visok nivo obrazovanja*, s preko 25% visokoobrazovanog stanovništva u visokorazvijenim zemljama, predstavlja značajan činilac turističke tražnje spremne za „istraživanja“ kulture, običaja, jezika i drugih kulturnih vrednosti pojedinih destinacija. Ovi konzumenti svrstavaju se u posebnu grupu turista sa *specifičnim životnim stilom*.



# *Političko okruženje*

---

- U ovom području sve je više izražen trend deregulacije ili liberalizacije u svim područjima ekonomskog života, a naročito na području harmonizacije poreske i carinske politike, taxi (na vize i sl.), raznih administrativnih formalnosti i sl. Tu je uloga državnih organa, dakle politike, presudna i sve se te aktivnosti usmeravaju na osiguravanje „propusnosti“ turista ka nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj turističkoj destinaciji.
- Postoje i negativni procesi na području politike u odnosu na turizam (npr. Terorizam)



# *Tehnološko okruženje*

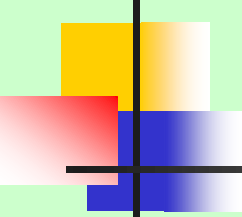
---

Očekuje se da će uticaj tehnologije na turizam biti dvostran:

- povećanje stepena automatizacije same turističke delatnosti, i
- povećanje broja potencijalnih turista koji će koristiti tehnologiju vizuelnih komunikacija (videotekst, CD-rom, DVD...).

Najmarkantnije promene već se odvijaju na području informacionih tehnologija:

- unapređenje kompjuterskih rezervacionih sistema avio-kompanija,
- rezervacioni i upravljački sistemi hotelijera, putničkih agencija, odnosno organizatora putovanja,
- brz razvoj mreža za prenos podataka,
- implementacija satelitskih veza,
- brz razvoj Interneta i sl.
- Sve to daje sasvim nov kvalitet i instrumentima marketing mix-a. U prvi plan izbio **direktni marketing**.



# *Ekološko okruženje*

---

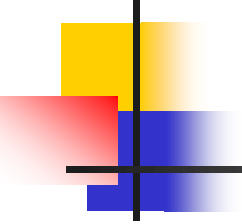
- Pravac interesa u razvoju turizma menja se i ustupa mesto „humanom turizmu“, „odgovornom turizmu“, „alternativnom turizmu“, „ekoturizmu“ i sl.
- U tom smislu afirmisaće se tzv. „autentične turističke destinacije“.
- Zaštita i rezervacija prostora (od „divlje gradnje“), kao i njegovo poboljšanje, postaje najznačajnija podloga turističke politike u razvoju turističke destinacije.
- Temeljna preokupacija destinacijskog menadžmenta mora biti pronalaženje sklada između ekonomskih i ekoloških ciljeva razvoja i uspostavljanje harmonije između želja, interesa i potreba turista i okruženja, te infrastrukture destinacije.
- potrebno je doneti i primeniti brojna pravila i standarde u cilju zaštite okruženja, ali i same destinacije.



## 2. Analiza konkurencije

---

- Kako ćemo znati da li su karakteristike destinacije dobre i da li se DMO efektivno “takmiči” na tržištu?
- Tako što ćemo uporediti našu destinaciju sa odgovarajućom konkurentskom destinacijom, otkriti strategiju konkurentske destinacije, kako bi se obezbedili i uverili da smo korak ispred.

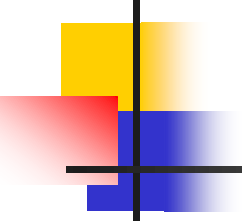
- 
- 
- *Nije od značaja samo **postojeća konkurencija već i ona koja će se tek pojaviti**, a na turističkom tržištu česta su iznenađenja upravo na području inovacija i uvođenja ili novih destinacija ili novih proizvoda i usluga.*



## Sugeriše se sledeći redosled poteza od strane menadžmenta turističke destinacije:

---

- potrebno je identifikovati postojeću i potencijalnu konkurenciju,
- treba utvrditi ko su ključni konkurenti, njihove misije, ciljevi i strategije,
- potrebno je utvrditi poziciju i aktivnosti konkurenata na ključnim tržištima,
- potrebno je sagledati osnovne slabe, ali i jake tačke konkurenata, i
- potrebno je stalno pratiti promene u organizacionoj strukturi konkurenata i ocenjivati uticaj tih promena na konkurentsku poziciju učesnika na tržištu.



---

Sve destinacije se bore za svoj deo globalnog tržišta, ali je konkurencija između specifičnih destinacija veća u odnosu na kriterijume:

- ***slična izvorna tržišta***
- ***slični turistički proizvodi***
- ***slični ciljani tržišni segmenti***
- ***slična udaljenost od izvornih tržišta***
- ***sličan rast na izvornim tržištima***
- ***slične visoke sezone***



## SKALA REJTINGA KONKURENTNOSTI

Upoređeno sa nama <b>1=ekstremno različit</b> <b>5= ekstremno sličan</b>	Potencijalne konkurentske destinacije					
	A	B	C	D	E	F
<b>1. 10 izvornih tržišta</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>2. Udaljenost od ključnih izvornij tržišta</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>3. Proizvodi i iskustva</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>4. Ciljani tržišni segmenti</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>5. Prosečna godišnja stopa rasta u 5 godina</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>6. Glavna turistička sezona</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Prosek</b>	<b>2.8</b>	<b>3.7</b>	<b>3.2</b>	<b>3.0</b>	<b>2.3</b>	<b>4.0</b>



# Benchmarking

---

Benchmarking je važan element merenja destinacijskog razvoja i karakteristika. Komparacija i merenje služi različitim ciljevima:

- praćenje vlastitog razvoja kroz vreme
- upoređivanje vlastitog razvoja sa konkurentskim destinacijama
- opravdanje i dokaz potrošnje javnih sredstava
- procena da li je zadata strategija dobra



# *Definicija* benčmarkinga

---

- - „Proces kojim preduzetnici identifikuju lidere u industriji, upoređuju svoje proizvode, usluge i praksu i implementiraju procedure za poboljšanje njihovih performansi da bi postali jednaki ili bolji od konkurencije“ (Jafari, 2000).
- - „Umeće utvrđivanja kako i zašto neki pojedinci ili preduzeća posluju bolje od drugih“. (Kotler, 1994)
- - „Merenje svojih rezultata prema drugima i učenje od drugih, najčešće direktnih konkurenata. Započinje upoređivanjem sopstvene strategije sa strategijom konkurenata, nastavlja se komparacijom najrazličitijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rešenja i funkcija konkurenata s vlastitim rešenjima i funkcijama, i to zato da bi se upoznali aktuelni nedostaci i da bi se procenile mogućnosti kako postati bolji od konkurenata“. (Ferišak, 1998).




*Tipovi benčmarkinga:*

---

***1. Interni (SWOT)***

***2. Eksterni (upoređivanje sa konkurencijom)***

***3. generički (poređenje sa destinacijama, standardima)-  
sistemi kvaliteta***



Nekoliko tipičnih merila koja se upotrebljavaju u *benchmarking* svrhe uključuju sledeće:

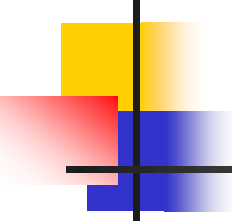
- Količina i potrošnja turista
- Tržišni udeo na ključnim izvornim tržištima
- Prosečna godišnja stopa rasta upoređena sa konkurencijom
- · Rast smeštajnih kapaciteta i % zauzetosti
- Turistička sezonalnost i geografska raširenost

# 3. Analiza tržišta



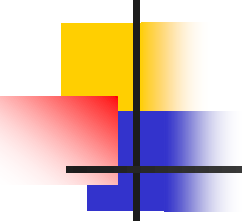
---

- ko su aktuelni i potencijalni posetioци turističke destinacije,
- koliki je njihov broj na turističkom (emitivnom) tržištu
- odakle dolaze turisti i na koje se turističke destinacije pretežno usmeravaju,
- obim i vrsta saobraćaja koje turisti koriste u dolasku i za vreme boravka u destinaciji (privatni automobil, avion, autobus, voz i dr.)
- obim i vrsta turističkog prometa po mesecima ili sezonama
- turistički centri i lokaliteti koji su predmet posete turista (ako je reč o destinaciji regionalnog tipa)
- demografske karakteristike turista (starosna dob, pol, prihodi, obrazovanje, zanimanje, struktura turističkih grupa)
- razlozi posete destinaciji
- dužina boravka turista
- potrošnja turista
- stepen korišćenja kapaciteta i sadržaja (smeštajno-ugostiteljski kapaciteti, zabavno-rekreativni i kulturni sadržaji)
- kad i pod kojim se uslovima odlučuju za kupovinu (potrošnju),
- u koje se vreme odlučuju za putovanje i
- koji su im osnovni motivi pri odabiru turističke destinacije.



Osnovni je zadatak menadžmenta turističke destinacije da to tržište analizira i to sa stanovišta sledećih elemenata:

- Analiza tržišnog potencijala i predviđanje rasta i razvoja tržišta s ciljem određivanja sadašnjeg i perspektivnog položaja turističke destinacije,
- Analiza segmenata tržišta i njegovo homogenizovanje u manje skupine turista, homogenih međusobno, a različitih između segmenata, kako bi se utvrdile ciljne grupe koje će se opsluživati u turističkoj destinaciji,
- Analiza potrošača (turista) po svim njihovim karakteristikama, naročito prema potrebama, percepcijama, sklonostima i ponašanju, a sve to radi formulisanja odgovarajuće strategije i taktike u odnosu na utvrđene karakteristike.

- 
- 
- u analizi tržišta, kao najvažnijeg činioca makro okruženja, prvenstveno moraju uočavati, a zatim i proučavati **promene, tendencije i trendovi**, posebno u sferi izmene tradicionalnih potreba. **Stavovi, mišljenja, interesi, preferencije, kao i čitav splet psiholoških činilaca** (snobizam, moda, prestiž i sl.) moraju se uvažavati u strategiji turističke destinacije.





## **b.) Analiza unutrašnjih resursa**

---

***Analizom resursa utvrđuju se posebne pogodnosti i komparativne prednosti za razvoj turizma u destinaciji, u odnosu na konkurentsko okruženje.***



# 1. Prvu grupu resursa čine sektori turističke privrede i komplementarnih delatnosti

---

- smeštajni kapaciteti
- ugostiteljski objekti
- saobraćajne usluge
- trgovine na malo
- putničko-turističke usluge (turističke agencije i operatori, rent a car službe, turističko-informativni centri, benzinske pumpe i sl.)
- zabavni i kulturni sadržaji (tematski i zabavni parkovi, muzeji, izložbe, festivali, ambijentalne celine, prirodne atrakcije i sl.)
- parkovi i druge zelene površine, rekreativni sadržaji na otvorenom prostoru
- institucije i sadržaji poslovnog, kongresnog i obrazovnog tipa.



## 2. Drugu grupu resursa čine javne i privatne organizacije

---

- koje imaju koordinacijsku ulogu u razvoju turizma u destinaciji i uključene su u istraživačke, organizacione aktivnosti, proces turističkog planiranja i kreiranja turističke politike (u prvom redu misli se na nacionalne, regionalne ili lokalne turističke organizacije, privredne komore, asocijacije turističke privrede, udruženja eksperata i sl.).
- Analizom se utvrđuje obim i kvalitet rada pomenutih činilaca, kako bi se ocenio stepen njihove angažovanosti i značaja za turističko privređivanje

# SWOT analiza

- **“Strengths”**- prednosti, snaga
- **“Weaknesses”**- slabosti,
- **“Opportunities”**- povoljnosti, šanse
- **“Threats”**- pretnje, opasnosti

- *Veoma popularna metoda koja pomaže u kreiranju strateškog menadžmenta.*

- *Prednosti i slabosti pripadaju UNUTRAŠNJOJ okolini destinacije, a povoljnosti i pretnje su faktori vezani za SPOLJAŠNJU okolinu destinacije.*
- *Spoljašnja okolina destinacije uključuje i analizu konkurentskih destinacija.*

Ključna pitanja kad se analizira **SPOLJAŠNJA** okolina su:

- *Ko su naši konkurenti?*
- *Koje strategije upotrebljavaju konkurenti?*
- *Koje su njihove prednosti i slabosti?*
- *Ko su njihovi klijenti i zašto kupuju njihove*
- *proizvode?*

S druge strane, ključna pitanja u vezi **UNUTRAŠNJE** okoline su:

- *Kakva je trenutna poseta?*
- *Koji su produkti trenutno i potencijalno raspoloživi?*
- *Koji su klijenti i kako su podeljeni?*
- *U koje aktivnosti se uključuju i kakvo je njihovo*
- *ponašanje?*
- *Kako su zadovoljni sa raspoloživim produktima?*
- *Kakva su raspoloživa finansijska sredstva i ljudski*
- *resursi?*