

Slobodan Čerović*

KOMPLEKSNOST STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U TURIZMU

1. Strategija i politika

U cilju definisanja strategijskog menadžmenta, posebno u turizmu, potrebno je, najpre, odrediti se prema pojmu strategija, a potom utvrditi odnos strategije i politike.

Pod strategijom, s aspekta turizma, podrazumevaju se različite stvari i događaji za različite ljude.

Međutim, često se između strategije i politike, ne samo u turističkoj privredi, stavlja znak jednakosti (navedeni izrazi, upotrebljavaju se ne retko kao sinonimi).

Između strategije i politike ipak postoje izvesne razlike koje proizilaze iz prirode uključivanja turističkog preduzeća u njegovo okruženje. U tom smislu postavlja se pitanje bližeg određivanja pojma strategije i politike.

U odgovoru na pitanje šta je strategija, sugeriše se korišćenje bližeg analitičkog pristupa.

Od pomoći je pristup koji problem praktično svodi na utvrđivanje odgovora šta se, u ne smatra pod strategijom u turističkom preduzeću

Moglo bi se konstatovati, da se strategijom ne smatraju sledeće mere i aktivnosti u turističkom preduzeću¹:

- odgovori na kratkoročne fluktuacije u kooperativnom poslovanju i u okruženju, koje ima uticaja na turistička kretanja;
- finansijske projekcije;
- racionalizacija prošlogodišnjih aktivnosti ili plan za sledeću godinu;
- funkcionalni specifični plan;
- nedostižne namere i želje;
- grupa individualnih ideja o tome kakva bi budućnost trebala da bude.

Pod strategijom, nasuprot prethodnih karakteristika, može se podrazumevati:

- unapred određeni pravac pomoću koga kratkoročne fluktuacije mogu biti odvojene;
- kvalitativni planovi koji se odnose na kvalitet i sastav biznisa;
- dugoročni plan koji postavlja pravce i pruža osnovu za kratkoročne planove;

* PMF-department za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad

¹ Yavitz, B. and Newman, W.H., Strategy in Action, The Free Press, New York, 1982.

- sredstva za integrisanje funkcionalnih aktivnosti, postavljajući prioritete i vagajući rizike;
- izvodljivi računi u odnosu na upotrebu sredstava i načine za ostvarivanje superiornosti u odnosu na konkurente;
- planovi koji moraju obezbediti komunikaciju i motivaciju, ali i integraciju funkcionalnih aktivnosti.

Funkcija strategije je da definiše način uspostavljanja odnosa između preduzeća i njegovog okruženja, kao i da specificira tipove biznisa koji treba da se obavljaju u okviru preduzeća².

Sveobuhvatna strategija svakog preduzeća, smatraju brojni eksperti, obuhvata odluke menadžera koje se odnose na sledećih pet segmenata:

- 1) potrošački (turistički) miks;
- 2) proizvodni miks (turistički proizvod);
- 3) geografske granice tržišta koje treba da bude uslužno;
- 4) konkurentska tržišta; i
- 5) ciljevi (kriterijumi) za izvršavanje.

Izloženi aspekti strategije mogu pomoći da se definiše priroda odnosa preduzeća sa njegovim okruženjem, ali ne definišu kako će ti odnosi biti uspostavljeni. Vidljivo je takođe da su ciljevi neizbežna komponenta svake strategije.

Na osnovu prethodnih konstatacija, osnovne razlike između strategije i politike mogu se apostrofirati na ovaj način³:

Strategija je usmerena na povezivanje eksternih prilika sa korporativnim sredstvima sa ciljem ostvarivanja odgovarajućeg nivoa profita.

Politika utvrđuje prirodu uključivanja preduzeća u okruženje. Ovo uključivanje se ne odnosi samo na korporativni nivo, već i na pojedine funkcionalne aktivnosti. Politika je zasnovana na prethodno utvrđenim šansama (prilikama) i pogledima u odnosu na konkurentske izazove i pretnje.

Strategija u osnovi označava "kalkulisano ponašanje u novim situacijama", a veći stepen turbulentnosti okruženja stvara tzv. nove situacije. Iz toga proizilazi potreba za razvojem **strategijskog menadžmenta u turizmu**. Komponente **administrativnog menadžmenta** imaju relativno veći ponder u stabilnijim uslovima u okruženju.

Okruženje ukupne turističke privrede u savremenim uslovima je u visokom stepenu turbulentno, a to potencira i potrebu razvoja strategijskog turističkog menadžmenta.

Dakle, **poslovnom politikom** utvrđuje se priroda odnosa preduzeća sa okruženjem i očigledno je da kao takva politika prethodi strategiji.

² Shirley, R.C., Peters, M.H. and El Ansary, A.I., Strategy Policy Formation: A Multifunctional Orientation, Wiley, New York, 1981.

³ Knee, D. and Walters, D., Strategy in Retailing – Theory and Application, Philip Allan, Oxford, 1985, str.2-3.

Politikom se utvrđuju dosta široke linije na kojima bi trebalo angažovati sredstva i personal, dok se strategijom utvrđuju nosioci razvoja. Turističko preduzeće svoje poslovanje mora odrediti u odnosu na svoje okruženje, a nakon toga razmatrati najbolju upotrebu rada i sredstava.

2. Opšte odrednice strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment predstavlja proces rukovođenja koji podrazumeva angažovanost organizacije na izradi strateških planova i njihovoj daljoj primeni.

Strategija je jedna od najčešće upotrebljivanih reči u rečniku menadžera. Predstavlja, relativno nov koncept, koji se u poslovnoj teoriji i praksi počinje koristiti krajem pedesetih godina prošlog veka. Strategija je reč grčkog porekla (strategos = vojskovođa) i pozajmljena je iz vojne terminologije («veština generala»), a označava granu ratne vojne veštine koja se bavi primenom i upotrebom oružanih snaga kao celine na ratištu, radi postizanja ratnog cilja.

Poslovanje preduzeća odvija se u «ratnoj sredini» u uslovima koji su slični ratnom stanju i koji zahtevaju stalnu borbu da bi se ostvario neki cilj. «Ratnu sredinu» predstavlja tržište, gde se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentске prednosti da bi se zadobilo poverenje potrošača, odnosno turista.

Poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina) za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u turističkoj delatnosti u širem smislu. U tom smislu, strategija je nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi, te strategija predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost⁴. Orijentisana je na izbor područja poslovne delatnosti i alokaciji resursa da bi se stvorila i održavala konkurentska prednost preduzeća u sredini.

Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva preduzeća naziva se *formulisanje strategije*, a proces u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja *strategijsko planiranje*.

Strategijski menadžment prihvataju i praktikuju preduzeća suočena sa sve više promenljivom, turbulentnom i kompleksnom sredinom. Strategijski menadžment je menadžment promena.⁵ On obuhvata sistem korporativnih vrednosti, korporativnu kulturu, celi proces upravljanja promenama – vođenje, planiranje, kontrolu, i menadžment ljudskih resursa. Sve ovo obuhvata liderstvo i podesnu harizmu izvesnog broja menadžera.

⁴ Milisavljević, M., Todorović, J., Strategijsko upravljanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991., str.4-7.

⁵ Steiner, G.A.; Miner, J.B.; Gray, E.R., Management, Policy and Strategy, Macmillan inc., New York, 1986., str.18.

Strategijski menadžment može se definisati kao kontinuirani, iterativni proces ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini⁶; odnosno kao sistematski pristup glavne i povećane odgovornosti generalnog menadžmenta; poziciji i povezanosti organizacije s njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja.⁷

Zadatak strategijskog menadžmenta je da omogući preduzeću u turističkoj privredi racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kome ono obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Strategijski menadžment uključuje u sebe:

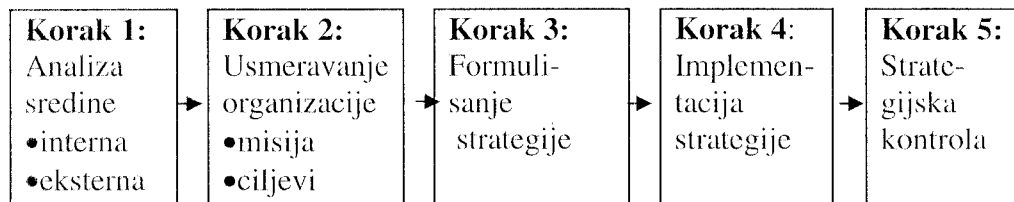
- strategijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izbor);
- strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).

Sasvim je uobičajeno da se proces strategijskog menadžmenta posmatra kao kontinuirani, iterativni proces koji uključuje:

1. analizu sredine,
2. usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),
3. formulisanje strategije,
4. implementaciju strategije,
5. strategijsku kontrolu;

Ovaj proces može se ilustrovati kao na sledećoj slici.

Slika br.1 Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta



Izvor: Certo, S. and Peter, P., Strategic Management, Concepts and Applications, McGraw-Hill, 1991., str.11.

U teoriji, ali i u praktičnom poslovanju, egzistira više modela strategijskog menadžmenta u organizaciji. Za preduzeća u turizmu mogu biti interesantni oni modeli koji u sebe uključuju strategijske politike koje pomažu efektivno formulisanje strategije, implementaciju i strategijsku kontrolu. Osim toga za turistička preduzeća su interesantni modeli koji

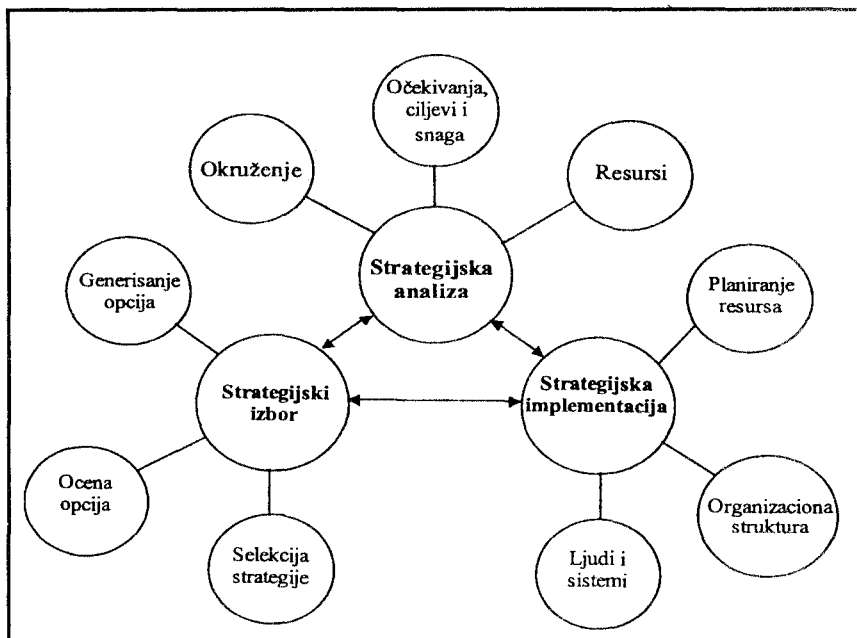
⁶ Certo, S. and Peter, P., Strategic Management, Concepts and Applications, McGraw-Hill, 1991., str.5.

⁷ Ansoff, I., and McDonnell, E., Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990., str.12.

uključuju tri osnovna dela⁸: strategijsku analizu, strategijski izbor i strategijsku implementaciju:

Takav model strategijskog menadžmenta može se videti na narednoj slici.

Slika br.2 Model elemenata procesa strategijskog menadžmenta



Izvor: Jonson, G., Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988., str.16.

U svakom slučaju, sve vrste modela obuhvataju sledeće korake, bitne elemente:

- strategijska, situaciona analiza internih i eksternih faktora sredine organizacije;
- (re)formulisanje organizacionog usmeravanja putem vizije, misije i razvojnih ciljeva;
- strategijski izbor, formulisanje strategije (generisanje, vrednovanje, elekcija);
- implementacija, sprovođenje strategije preduzeća u život;
- strategijska kontrola;

Sve komponente procesa strategijskog menadžmenta predstavljaju po svom sadržaju: analize faktora, premisa o njihovom kretanju u budućnosti, upotrebe

⁸ Jonson, G., Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988., str.16.

adekvatnih metoda, tehnika i sl., veliku kompleksnost, koja zahteva suptilnost i kreativnost menadžerskog tima (top menadžment, upravni odbor i planski štab), odnosno kadrova koji se bave planiranjem u organizaciji.

Na različitim nivoima turbulencije okruženja firme su razvijale kompleksnije i detaljnije sisteme, ali se ističu dve vrste sistema⁹:

- pozicioni sistemi (positioning systems)
- pravovremeni sistemi (real-time systems).

Pozicioni sistemi odgovaraju uslovima i organizacijama čije se okruženje i budućnost mogu predvideti, a kao predstavnici tih sistema su:

- dugoročno planiranje (Long range planning),
- stratejsko planiranje (Strategic planning),
- stratejsko upravljanje pozicijom (strategic posture management);

Pravovremeni (blagovremeni) sistemi odgovaraju uslovima velike neizvesnosti i nepredvidivih diskontinuiteta u budućnosti sredine organizacije, kada se ne mogu koristiti metode klasičnog predviđanja. Kao koncepti ovih sistema navode se:

- kongitivno (viševarijantno) planiranje (Contingency planing),
- upravljanje stratejskim pitanjima (Strategic issue management),
- stratejsko upravljanje pomoću slabih signala (Weak signal issue management) i
- upravljanje iznenađenjima (Suprise management).

Svi ovi koncepti stratejskog menadžmenta stvoreni su kao rezultat potrebe za fleksibilnim i brzim odgovorima na izazove i diskontinuitete u uslovima u kojima se značajne promene razvijaju isuviše brzo da bi se moglo primeniti klasično vremensko predviđanje.

3. Proces stratejskog menadžmenta turističkog preduzeća

Rezultat povećanja nivoa turbulentnosti i kompleksnosti sredine turističkog preduzeća je pojava i razvoj kompleksnijih menadžment sistema.

U osnovi, pod strategijom upravljanja turističkim preduzećem podrazumeva se izbor odgovarajućeg puta kako bi turističko preduzeće u turizmu obezbedilo **konkurentsku poziciju na tržištu**. Imajući to u vidu, konstatujemo da strategija obuhvata celovit plan akcije na osnovu anticipiranih uslova u okruženju da bi se turističko preduzeće prilagodilo tržišnim uslovima i da bi se ostvarili definisani ciljevi poslovanja.

U svim delovima privrede, kao i u svim granama i vidovima turističke delatnosti, dolaze do izražaja osnovne karakteristike stratejskog upravljanja.

⁹ Ansoff, I., McDonnell, E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str.25.

Osnovne karakteristike strategijskog upravljanja, prilagođene za turizam, a posebno za hotelijerstvo i restoraterstvo dolaze do izražaja u sledećem:

- strategija se koncentriše na celinu aktivnosti turističkog preduzeća (osnovne strategijske odluke odnose se na utvrđivanje područja i delokruga rada turističkog preduzeća u reprodukciji);

- težište strategije je u što uspešnijem i trajnijem usklađivanju aktivnosti turističkog preduzeća sa njegovim poslovnim okruženjem (velika je opasnost ako je turističko preduzeće preterano preokupirano postojećom tehnologijom ili istorijom);

- turističko preduzeće ne sme biti preterano vezano za postojeće okvire svog poslovanja, posebno u uslovima kada se u okruženju ispoljavaju brojne promene, ili kada se eventualno gubi određena pozicija na tržištu;

- strategija je koncentrisana na prilagođavanje aktivnosti turističkog preduzeća raspoloživim kapacitetima (ona obuhvata i pitanja koja se odnose na interna ograničenja, odnosno optimalne upotrebe raspoloživih resursa);

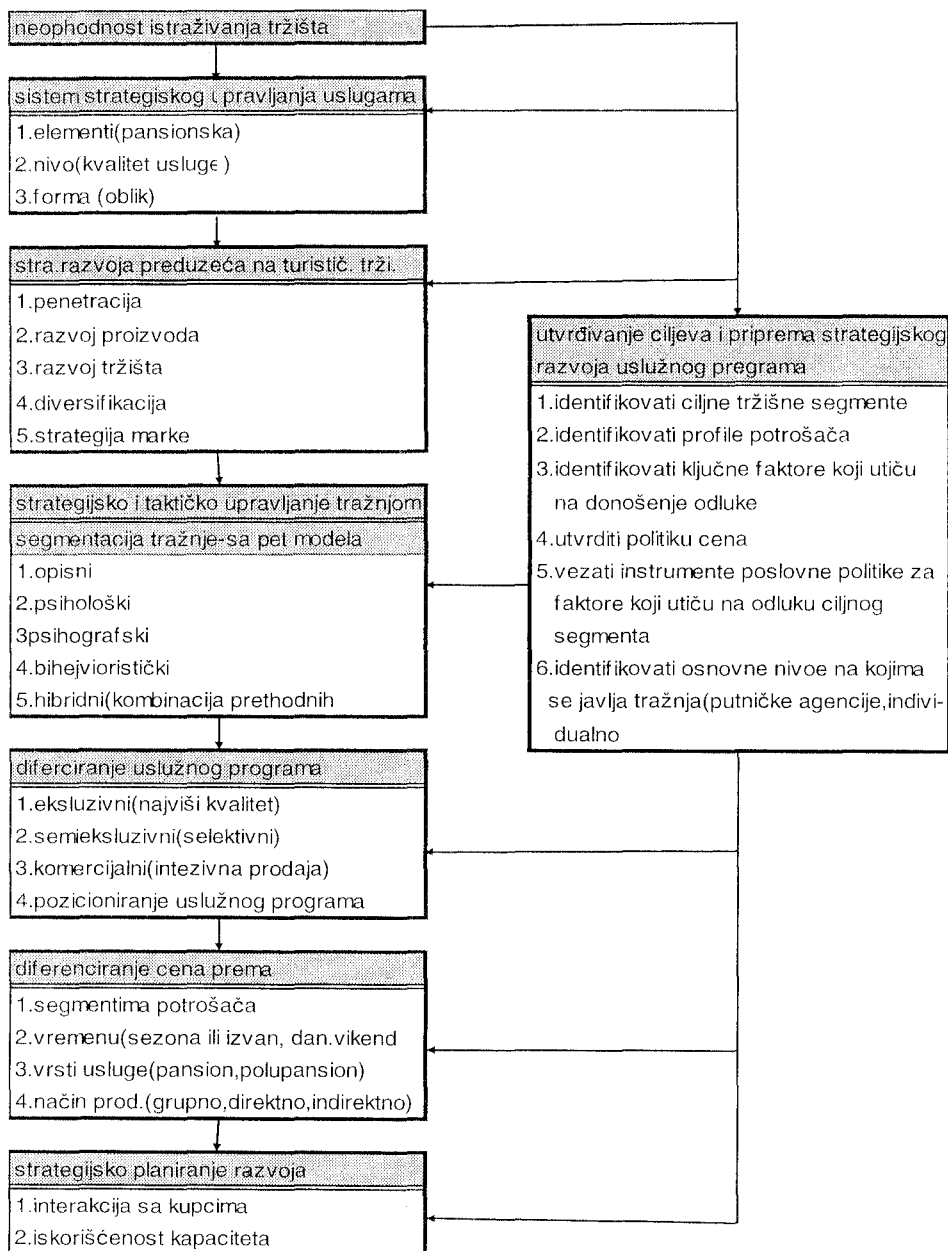
- strategijske odluke najčešće obuhvataju i alokaciju i realokaciju sredstava (tipične strategijske odluke u turizmu odnose se na upotrebu sredstava za investicije, na makro i mikro lokaciju turističkih objekata, na sagledavanje tražnje za novim turističkim proizvodima i sl.);

- strategijsko upravljanje koncentrisano je na odluke dugoročnog karaktera (odluke koje imaju dugoročne implikacije na rast i razvoj turističkog preduzeća, mada strategijsko upravljanje turističkog preduzeća u poređenju sa proizvodnim preduzećem, obuhvata u proseku nešto kraći vremenski period jer je trajanje reproduccionog ciklusa u turizmu, po pravilu, kraće nego u proizvodnji);

- strategijske odluke imaju implikacije na celinu organizacije turističkog preduzeća i prirodu njegovog funkcionisanja (ovakav pristup upravljanju u okviru turističkog preduzeća potencira se uporedo sa intenziviranjem integracionih procesa i podizanjem opšteg nivoa koncentracije u turizmu).

Strategijsko upravljanje(prilagođavanje) turističkog preduzeća najbolje se može predstaviti putem Slike br.1

Slika br.1 Strategijsko upravljanje turističkim preduzećem



Izvor: Čerović S., Menadžment u turizmu, PMF-departmant za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2003, str. 86

Uspešnost poslovanja turističkog preduzeća sve će više zavisi od njegove osetljivosti u odnosu na intenzivne tokove u okruženju. Sadašnju fazu razvoja strategija turističkih preduzeća, u razvijenim tržišnim uslovima, karakteriše izražen naglasak na tzv. »životni stil«, te se u tom pravcu izgrađuju svojevrzne strategije stila hotelijerstva, restoraterstva, turističkih agencija i drugih privrednih subjekata u turizmu. To znači da se težište stavlja na način života, očekivanja, vrednovanja, navike i upotrebu turističkih proizvoda od strane određenih, homogenih grupa korisnika turističkih proizvoda i usluga. Dakle, stavlja se naglasak na izgrađivanje marketing miksa usmerenog prema odabranoj, homogenoj grupi potrošača, odnosno turista.

Strategijsko upravljanje u turizmu dalje će se razvijati u pravcu koji u prvi plan stavlja promenljivost svih faktora koji čine okruženje turističkog preduzeća, a posebno promenljiva očekivanja samih turista.

4. Evolucija sadržaja strategijskog upravljanja u turizmu

Osnovni sadržaj strategijskog upravljanja u najvećoj meri dolazi do izražaja prilikom odlučivanja o alokaciji i realokaciji sredstava organizacije u promenljivim i dosta složenim uslovima njenog okruženja. Otuda i strategijske odluke imaju u znatno većoj meri dugoročne, a ne kratkoročne implikacije i obuhvataju gotovo sve delove organizacije turističkog preduzeća.

Intenzivne promene u okruženju naglašavaju potrebu adekvatne strategije u poslovanju i razvoju preduzeća u turizmu.

Strategijsko upravljanje svodi se u najvećoj meri na upravljanje promenama.

Strategijsko upravljanje nerazdvojno je od analize, planiranja i kontrole (ne retko se u teoriji strategijsko upravljanje zamenjuje izrazom strategijsko planiranje).

Upravljanje strategijom je, u osnovi, **proces donošenja racionalnih odluka**, koji se zasniva na brojnim analizama koje omogućavaju celovito sagledavanje tokova u okruženju i njihov uticaj na samu organizaciju.

Prema tome, sa pravom se, težište stavlja na sposobnost same organizacije u turizmu, za sopstvenim promenama u skladu sa raspoloživim internim faktorima i novim uslovima u okruženju.

Praktično, strategijsko upravljanje svodi se na planiranje strategijskih promena u samoj turističkoj organizaciji (preduzeću) i konkretnom okruženju.

U poslovanju preduzeća turističke delatnosti dugo vremena bilo je dominantno shvatanje da u turizmu i ne postoji potreba za strategijskim upravljanjem. Na to je upućivala i sama praksa u razvoju turizma, koja se primenjuje i u savremenim uslovima (istraživanja pokazuju da još i danas preovlađuje kratkoročna orijentacija u poslovanju turističkih preduzeća). Osim toga, mnoga preduzeća u turizmu ne razvijaju se na osnovu prethodno definisane poslovne strategije, nego se umesto toga, ponašaju tako da u kratkom periodu očekuju stvarne rezultate. Težište

stavljaju na promptnu reakciju umesto osmišljenog strategijskog planiranja, zatim na merčendajzing umesto na celovite marketing aktivnosti, kao i na taktička umesto na strategijska pitanja i odgovore. Donekle se to može opravdati činjenicom da u uslovima očiglednih i brzih promena u okruženju i intezivnih uslova konkurencije, turistička preduzeća i nemaju drugog izbora nego da što brže i efikasnije reaguju da bi uopšte mogla da opstanu na tržištu.

Proces obavljanja poslova u turizmu ima za osnovnu karakteristiku da turistička preduzeća stavlja objektivno u poziciju preokupiranosti dnevnim problemima i obavezu zaposlenih da dnevno donose mnogobrojne odluke. Zbog svega toga je i poslovni horizont u planiranju relativno kraći u turizmu u odnosu na proizvodne delatnosti. Međutim, postoje realni izgledi da će se stalno i sa povećanim intenzitetom potencirati potreba strategijskog upravljanja u turizmu. Brojne strukturne promene (rast mnogofilijalnih multinacionalnih turističkih kompanija, smanjivanje uloge sitnih i nezavisnih turističkih preduzeća, brzom rastu prosečne veličine turističkih objekata i šira primena moderne tehnike i tehnologije) u turizmu i sve složeniji konkurentski uslovi uvećaću potrebu za razvoj strategijskog upravljanja. Analizirajući osnovna obeležja i promene u poslovnoj orijentaciji turističkih preduzeća, posle drugog svetskog rata, uočavaju se dve globalne faze u razvoju turizma:¹⁰

- faza fordizma, (do 1990. godine) i
- faza post-fordizma (posle 1990. godine).

Osnovno obeležje prve faze predstavljaju masovni turistički tokovi, što je određivalo i poslovanje preduzeća u turizmu. Ispoljene karakteristike navode pojedine autore da ovaj period nazovu fazom masovnog turizma ili fazom fordizma (Fordian tourism). U ovom periodu, osnovna karakteristika turističkog proizvoda je izvesni oblik standardizacije. Zahtevi turističke tražnje bili su, u suštini zasnovani na konceptu boravka na suncu, moru i pesku, uz relativno niske cene.

Ovi principi masovne industrijske proizvodnje nalazili su svoju primenu u turističkoj privredi: kreirali su paket – aranžmani sa jednostranim i najčešće uniformnim sadržajem, koristile su prednosti masovne proizvodnje, što je obezbeđivalo efekte na osnovama ekonomije obima. Jednostavnost zahteva turista u ovom periodu, olakšavala je postizanje pune satisfakcije potrošača, uz relativno niske troškove.

Pored toga, masovna produkcija turističkih aranžmana bila je omogućena i tehnološkim napretkom saobraćajnih sredstava, posebno putničkog avio-saobraćaja.

Dakle, u ovom periodu ukupna kretanja su determinisale moćne kompanije (avio-prevoznici, međunarodni hotelski lanci i tur operatori), primenjujući strategiju globalnog razvoja i određujući dimenzije i osnovna obeležja razvoja, kako privrednih subjekata u oblasti produkcije turističkih usluga, tako i u oblasti

¹⁰ Vidi šire; Čerović S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid, Beograd, 2002. str.79-82

potrošnje. Mala i srednja preduzeća, takođe pod uticajem takvih promena u okruženju, sopstveni rast i razvoj zasnovali su na različitim oblicima poslovnog povezivanja, u čijoj osnovi leže različite primenjene forme transfera tehnologije.

Međutim, 80-tih godina dvadesetog veka dolazi do velikih promena u oblasti turističke privrede i to sa aspekta konkurentnosti ponude kao pokretačkog faktora turističke tražnje (mada ne postoje striktno granice između pojedinih faza), jer se i same metode masovne produkcije i potrošnje turističkih usluga ispoljavaju kao ograničavajući faktori.

Dakle, značajane promene u razvoju turizma dolaze kao posledica delovanja većeg broja faktora, koji su uslovili pojavu krize tzv. masovnog turizma. Pre svega, odigrale su se krupne promene u zahtevima potrošača, ali se istovremeno turizam u svom razvoju suočio i sa nizom ograničavajućih faktora. Veliki deo ograničenja dolazio je iz prirodnog i socijalnog okruženja, jer razvoj turizma više nije mogao da se odvija u uslovima intenzivnog korišćenja resursa, karakterističnim za masovni turizam.

Prevazilaženje krize masovnog turizma značilo je nastanak novog perioda u razvoju turizma. Međutim, obeležja koje turizam ima u ovom periodu navodi veliki broj autora na korišćenje različitih termina, npr. "meki" turizam (soft tourism), ekološki (ecotourism), održivi (sustainable tourism), novi (new tourism), odgovorni (responsible tourism), koji ukazuju na novu prirodu turizma, prvenstveno na suštinsku promenu u odnosu prema okruženju

Potrebno je da strategijsko upravljanje omogući turističkim preduzećima sledeće:

- realno sagledavanje mogućih strategijskih alternativa,
- anticipiranje budućih tokova i mogućih planskih scenarija,
- obezbeđivanje odgovarajuće osnove za fleksibilno upravljanje,
- izgradnju odgovarajućeg informacionog sistema za efikasno i efektivno donošenje strategijskih odluka.

Međutim, kada turističko preduzeće postaje svesno potrebe strategijskog upravljanja i kada izdvoji odgovarajuća sredstva za te svrhe, ključni problem odnosi se postavljanje potrebne strukture istraživanja i analize. To znači da bi trebalo sagledati **osnovne strategijske poslovne jedinice** pomoću kojih se generira glavna profita za ukupno turističko preduzeće.

Istraživanja poslovanja određenih strategijskih poslovnih jedinica pokazala su da:

- ukupna profitabilnost u velikoj meri zavisi od tržišnog učešća (veće učešće poslovnih jedinica – veći nivo dobiti na uloženi kapital);
- profitabilnost je pozitivno korelirana sa stopom rasta potencijala tržišnog područja,
- investiranje u nove turističke objekte, ili modernizaciju postojećih, smanjuje profitnu stopu u kraćem vremenskom periodu,
- lokacije turističkih objekata na planiranim novim turističkim područjima pokazuju veći stepen profitabilnosti nego u neplaniranim tipovima lokacije.

Sve ove međuzavisnosti imaju strateški značaj za dugoročni razvoj turističkog preduzeća. Zbog toga ono mora stalno sagledavati i anticipirati brojne interne i eksterne promene koje imaju odlučujući uticaj na njegov budući razvoj. To naročito važi ako se preduzeće odluči za širenje predmeta rada i geografskog područja delovanja, jer se tada potencira potreba strateškog pristupa upravljanju celinom poslovanja turističkog preduzeća.

Preduzeće koje preuzme vodeću ulogu u razvoju određenog turističkog regiona ili centra, mora biti u međuzavisnosti sa razvojem konkretne destinacije. To znači da turističko preduzeće treba da oceni sopstveni i destinacijski strateški pristup u razvoju i da izbegava izolovanost od odgovarajućih akcija ostalih preduzeća i učesnika u formiranju ukupne ponude na datom području. Tom ocenom preduzeće mora da obuhvati najmanje sledeća tri područja koja su posebno značajna za utvrđivanje njegove pozicije u strateškom razvoju destinacije

- (1) Faze razvoja turističke destinacije u kojoj preduzeće posluje (međudnos preduzeća i ponude nekog turističkog mesta ili područja),
 - a) faza u kojoj turizam nije razvijen,
 - b) tzv. putnička faza (pojačan intenzitet dolazaka individualnih posetilaca),
 - c) faza masovnog turizma (stalnost organizovanih putovanja),
 - d) faza turističkog menadžmenta (turizam osnovni nosilac privrednog razvoja destinacije);
- (2) Pozicioniranje turističkog menadžmenta (turizam osnovni nosilac privrednog razvoja destinacije)
 - procena sadašnje pozicije preduzeća i regionalnih organizacija na relevantnom (ciljnom) tržištu,
 - izbor željene pozicije preduzeća i regionalnih organizacija na relevantnom (ciljnom) tržištu,
 - planiranje strategije, kako bi se dostigla željena pozicija na tom tržištu i odgovarajuće upravljanje,
 - primena strategije;
- (3) Odnos preduzeća prema aktivnostima na nivou destinacije (regionalne organizacije - koordinatori razvoja turizma)
 - preduzeće može da preuzme vodeću ulogu u razvoju cele destinacije.

Uopšteno, vrlo je značajan strateški pristup sa dovoljno fleksibilnim taktičkim ponašanjem preduzeća u svakoj konkretnoj situaciji.

Zaključak

Tržišno poslovanje turističkog preduzeća zahteva veću primenu savremenih koncepata znanja koji pre svega podrazumevaju primenu metoda i tehnika strateškog menadžmenta i marketinga. Iz tog razloga cilj ovog rada bio je da se sagledaju i definišu pravci i koncepti upravljanja kako turističkim preduzećem tako i

turističkom destinacijom. Na osnovu iznetog, može se zaključiti da preduzeća turističke privrede u budućem razvoju mogu kristiti širok dijapazon strategija. Po našem shvatanju prioritet treba dati strategijama rasta i razvoja a posebno **strategiji penetracije i razvoja proizvoda**. Takođe **strategija vertikalne integracije** je posebno odgovarajuća, a što se posebno odnosi na preduzeća turističke privrede Srbije.

Od eksternih metoda rasta, istraživanje pokazuje, da su za turističko preduzeća, a posebno kada se ima u vidu njihova usmerenost ka međunarodnom tržištu, **optimalne strategije pripajanja i spajanja**. U sprovođenju ovih strategija moguće je ići na sve opcije (**horizontalna, koncentrična, vertikalna i konglomeratska**). Takođe, ugovorni i drugi aranžmani, su posebno atraktivni kao oblici i načini eksternog rasta i to: **franšizing, ugovori o menadžmentu, strategijske alijanse i zajednička ulaganja**.

Literatura

1. Ansoff, I., and McDonnell, E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.
2. Čerović S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želind, Beograd, 2003. Srbije, Želind, Beograd, 2002.
3. Jonson, G., Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1988.
4. Knee, D. and Walters, D., *Strategy in Retailing – Theory and Application*, Philip Allan, Oxford, 1985,
5. March, J.G., Olsen., J.P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Harald Lyche & Co., 1979.
6. Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
7. Petrović, P., *Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997.
8. Petrović, P., *Strateški marketing preduzeća turističke privrede*, Zbornik sa savetovanja "Međunarodni turistički marketing, Jugoslavija i Evropska zajednica, Pula, 25. i 26. april, 1989.g.
9. Shirley, R.C., Peters, M.H. and El Ansary, A.I., *Strategy Policy Formation: A Multifunctional Orientation*, Wiley, New York, 1981.
10. Steiner, G.A.; Miner, J.B.; Gray, E.R., *Management, Policy and Strategy*, Macmillan inc., New York, 1986., str. 18. Certo, S. and Peter, P., *Strategic Management, Concepts and Applications*, McGraw-Hill, 1991.
11. Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000.
12. Todosijević, R., *Strateške alijanse – pomodarstvo ili menadžment koncept za budućnost preduzeća*, Poslovna politika, Beograd, april, 1995,
13. Unković, S., *Savremeni tokovi u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.,

14. Vroom, V. I A. Jago, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1988.
15. Yavitz, B. and Newman, W.H., Strategy in Action, The Free Press, New York, 1982.

Rezime

Izučavanje i primena menadžmenta u turizmu, iako novijeg datuma, predstavlja vrlo složenu istraživačku oblast u upravljanju, u kojoj se susreću i prepliću različite, ne samo naučne, nego i praktične discipline: ekonomija, statistika, matematika, psihologija, informatika, sociologija i druge, odnosno koja zahteva interdisciplinarni pristup. Sa tog aspekta, upravljanje je kritičan proces za organizaciju, liderstvo je stožer upravljanja, a donošenje svih vrsta odluka je ključ liderstva.

Cilj ovog rada je da se u izvesnoj meri premosti jaz između normativnog i empirijskog, da se ponude osnovna rešenja donošenja strategijskih i ostalih odluka, dakle, osnove menadžmenta u turizmu, koji se delimično oslanja na logične konsekvence normativne teorije, a delimično na empirijska otkrića deskriptivnih studija. Zato je poseban naglasak dat izboru strategija za upravljanje turističkim preduzećem i na osnovu toga može se zaključiti da ne postoji formula, već svako preduzeće za sebe mora analizirati svoju tržišnu poziciju i na osnovu formulisanih strategijskih ciljeva izabrati adekvatnu strategiju.

Summary

Studying and application of management in tourism, although recently established, represents very complex research area of management that gather and interweave different, not only scientific, but also practical disciplines: economy, statistics, mathematics, psychology, informative technologies, sociology and many others, that means the interdisciplinary approach is requested. From this point of view, the management is a critical process for the organization, the leadership is the support of the management and all kinds of decision making are the key of leadership.

The aim of this work is, to certain extent, in overcoming the gap between normative and empiricist approach, in offering the basic solutions for making strategic and other decisions, thus the basis of the management in tourism, which partly relies on the logical consequences of normative theory and partly on the empiricist findings of descriptive studies. Therefore, the selection of the tourism enterprise management strategy is specially emphasized and based on that the conclusion that there is not a formula, but each enterprise has to analyse its market position for itself and, according to the formulated strategic goals, to select an adequate strategy.