

SELECTIVE FORMS OF TOURISM: A CHALLENGE FOR DESTINATION MANAGEMENT IN MONTENEGRO

Milan Lijesevic

University Adriatic, Faculty of Business and Tourism Budva, Montenegro,
milan.lijesevic@fbt-budva.me

Abstract: In the contemporary context of tourism industry development, selective forms of tourism are becoming an increasingly important instrument for achieving sustainable and diversified tourism growth. The aim of this research was to examine the role and significance of selective tourism forms in enhancing the competitiveness of Montenegro's tourism offer, as well as to identify the key challenges faced by destination management. Through theoretical analysis and empirical research conducted among local and national tourism organizations (LTO and NTO) and destination management companies (DMC), a strong correlation was found between the quality of destination management and the strategic orientation towards the development of selective tourism forms. Using descriptive statistics, correlation analysis and ANOVA test, the study confirmed the main hypothesis that the quality of destination management depends on a clearly defined strategy for the development of selective tourism. The results indicate that destinations with better management practices achieve greater offer diversification and demonstrate a better understanding of the need to develop tourism products in line with modern trends—such as ecotourism, cultural tourism, eno-gastro tourism, wellness, and business tourism. Based on the findings, it can be concluded that Montenegro's current tourism offer is not sufficiently aligned with the available resources and the specific demands of modern tourists, which directly contributes to pronounced seasonality and reduced destination competitiveness. The study's recommendations include the revision of strategic documents, strengthening institutional cooperation among stakeholders, improving infrastructure support, and developing a branding strategy for selective forms of tourism. Special emphasis is placed on the need for an integrated approach that combines resources, stakeholder interests, and modern promotional tools, with the goal of positioning Montenegro as a recognizable and sustainable destination for specific market niches.

Keywords: tourism, DMO, DMC, destination, management, selective forms

SELEKTIVNI OBLICI TURIZMA: IZAZOVI ZA DESTINACIJSKI MENADŽMENT U CRNOJ GORI

Milan Liješević

Univerzitet Adriatik, Fakultet za biznis i turizam Budva, Crna Gora, milan.lijesevic@fbt-budva.me

Rezime: U savremenim uslovima razvoja turističke industrije, selektivni oblici turizma postaju sve značajniji instrument održivog i diverzifikovanog turističkog razvoja. Cilj ovog istraživanja bio je da se ispita uloga i značaj selektivnih oblika turizma u unapređenju konkurentnosti turističke ponude Crne Gore, kao i da se identifikuju ključni izazovi sa kojima se suočava destinacijski menadžment. Kroz teorijsku analizu i empirijsko istraživanje sprovedeno među turističkim organizacijama (LTO i NTO) i kompanijama za destinacijski menadžment (DMC), utvrđena je visoka povezanost između kvaliteta upravljanja destinacijom i usmjerenosti strateških dokumenata ka razvoju selektivnih oblika turizma. Korišćenjem deskriptivne statistike, korelacione analize i ANOVA testa, istraživanjem je potvrđena glavna hipoteza da je kvalitet destinacijskog menadžmenta uslovljen jasno definisanom strategijom razvoja selektivnog turizma. Rezultati pokazuju da destinacije sa boljim upravljačkim praksama ostvaruju veću diversifikaciju ponude i bolje prepoznaju potrebu za razvojem proizvoda u skladu sa savremenim trendovima – poput ekoturizma, kulturnog, eno-gastro, wellness i poslovnog turizma. Na osnovu nalaza, zaključuje se da trenutna turistička ponuda Crne Gore nije u dovoljnoj mjeri usklađena sa raspoloživim resursima i specifičnim zahtjevima savremenih turista, što direktno utiče na izraženu sezonalnost i smanjenu konkurentnost destinacije. Preporuke istraživanja uključuju potrebu za revizijom strateških dokumenata, jačanje institucionalne saradnje među akterima, poboljšanje infrastrukturne podrške i razvoj strategije brendiranja selektivnih oblika turizma. Poseban akcenat se stavlja na potrebu integrisanog pristupa, koji kombinuje resurse, interesne grupe i savremene alate promocije, s ciljem pozicioniranja Crne Gore kao prepoznatljive i održive destinacije za specifične tržišne niše.

Ključne riječi: turizam, DMO, DMC, destinacija, upravljanje, selektivni oblici

1. UVOD

Rast i razvoj turističke industrije na globalnom nivou, svakako da ostavlja određene negativne efekte na životnu sredinu i samu destinaciju. Prekomjerni turizam preuzeo je primat, naročito krajem XX vijeka, što je uslovalo sve veću potrebu za individualizacijom turističke ponude, na način da ona bude koncipirana na bazi specifičnih želja i potreba savremenih turista. Crna Gora, kao zemlja koja svoju ekonomiju najvećim dijelom zasniva na turističkoj industriji posebno mora da vodi računa o trendovima koji se dešavaju na turističkom tržištu i samim tim da svoju ponudu prilagodi aktuelnim potrebama i željama turista. Za Crnu Goru kao turističku destinaciju se može reći da je karakteristiše masovni tj. prekomjerni turizam. Upravo iz tog razloga jasno se identifikuju neki od najizraženijih problema crnogorskog turističkog razvoja, a to su svakako izražena sezonalnost, nepovoljna smještaja infrastruktura što u konačnom prouzrokuje i neodrživi turistički razvoj. Jedan od načina putem kojih je moguće prevazići navedene izazove, moguće je prepoznati u okviru selektivnih oblika turizma, koji se zasnivaju upravo na prilagođavanju turističke ponude specifičnim interesima i potrebama turista, kroz istovremeno poštovanje principa održivog turističkog razvoja. Među selektivne oblike turizma ubrajamo ekoturizam, avanturistički turizam, poslovni turizam, eno-gastro turizam, MICE turizam, kulturni turizam, wellness and spa turizam i mnoge druge vrste selektivnog turizma. Razvojem navedenih oblika turizma bitno se utiče na prevazilaženje nekih od najizraženijih problema turističkog razvoja Crne Gore, a to je u prvom redu problem sezonalnosti.

Cilj istraživanja jeste da se prikažu i istraže stavovi ključnih aktera u upravljanju crnogorskim turizmu u kontekstu implementacije selektivnih oblika turizma u Crnoj Gori, naročito kroz identifikaciju glavnih izazova sa kojima se suočava destinacijski menadžment. Takođe, cilj rada je da osim istraživačkog dijela, prikaže i objasni osnovne pojmove i karakteristike selektivnih oblika turizma u teorijskoj ravni.

2. PREGLED LITERATURE

Selektivni oblik turizma razvio se prvenstveno kao odgovor na masovni turizam, koji je zbog negativnih efekata koje proizvodi u značajnoj mjeri ugrozio održivost turističkog razvoja na globalnom nivou. Sam pojam selektivnog oblika turizma, možemo definisati kao posebni vid turizma, zasnovan na zadovoljenju specifičnih potreba turističke tražnje, koje predstavljaju primarne motive putovanja turista. Selektivni turizam predstavlja spoj različitih vidova turizma, a to mogu biti: zdravstveni, nautički, sportski, eko, avanturistički i mnogi drugi (Vučetić, 2023). U ovom dijelu je naročito važno naglasiti da navedeni vidovi turizma u sebi sadrže još neke sub-vidove, pa tako u okviru zdravstvenog turizma prepoznamo još banjski turizam, wellness turizam i medicinski turizam (Rabotić, 2013). Ponuda i tražnja su neophodni kako bi se razvilo tržište. Kada posmatramo ponudu i tražnju za selektivnim oblicima turizma na nivou destinacije najprije je potrebno istaći da je sama ponuda u najvećim dijelom određena samim karakteristikama turističke destinacije. Dakle, prirodni i kulturni resursi, turistička i prateća infrastruktura i neke posebne karakteristike destinacije dominantno određuju ponudu i konkurentnost destinacije na turističkom tržištu. Na osnovu navedenih karakteristika destinacije, moguće je planirati i u konačnom razvijati posebne oblike turizma, kao što su ekoturizam, avanturistički, vjerski, zdravstveni itd. Takođe, kada je riječ o specifičnostima ponude u selektivnom turizmu, korisno je istaći da se ona dominantno ogleda u specifičnostima ponude za svaki poseban vid i sub-vid selektivnog turizma. Dakle, u okviru ponude selektivnog turizma ističemo da se ona ogleda u ponudama različitih vidova selektivnog turizma, a to su ponude lonvog, ribolovnog, edukacionog i drugih posebnih vidova selektivnog turizma. Primjera radi, ponuda u poslovnom turizmu obuhvata ponudu poslovnog turizma fokusiranog na sastanke, konferencije i konvencije; poslovnog turizma fokusiranog na izložbe i sajmove, poslovnog turizma fokusiranog na treninge i kurseve; poslovnog turizma fokusiranog na podsticajna putovanja. Krićanje ponude poslovnog turizma zahtijev uključenost svih zainteresovanih strana, gdje ubrajamo preduzetnike, preduzeća, organizacije i ustanove u destinaciji poslovnog turizma (Panasiuk, 2017). Selektivni oblici turizma se kontinuirano razvijaju i šire kao vodeći trend na turističkom tržištu. Primjera radi, seoski turizam je krajem devetnaestog vijeka započeo svoj razvoj kao razgledanje seoskih krajeva, a u savremenom dobu razvio se kao mnogo širi segment u turističkoj industriji, obogaćen raznim avanturističkim sadržajem i raznovrsnijim iskustvima (Azmi et al., 2023). Selektivni oblici turizma su sami po sebi aktuelan trend na turističkom tržištu, jer postoji visok nivo tražnje za njima. Posmatrajući globalna kretanja u turizmu, uočavaju se neki od aktuelnih trendova, zasnovanih na posebnim potrebama i željama turista. Među selektivnim oblicima turizma, u savremenim turističkim kretanjima naročito se izdvajaju: ekoturizam, kulturni turizam, avanturistički turizam, eno/gastro turizam, volonturizam i digitalni nomadizam.

Osim trendova koji se odnose na različite vrste selektivnih oblika turizma, treba naglasiti i trendove u upravljanju destinacijama selektivnog turizma koji se odnose na različite institucionalne oblike, sa približno istim ciljevima i zadacima. UNWTO se zalaže za uspostavljanje DMO (Destination Management Organization), koje se u suštini formiraju kao javno-privatno vlasništvo, a njihova uloga je u koordinaciji i brizi o zajedničkom djelovanju svih

subjekata na destinaciji koji učestvuju u formiranju turističkog proizvoda. Osim DMO, postoje i DMC (Destination Management Companies) koje predstavljaju sve prisutniji komercijalni oblik menadžmenta (Đurašević, 2008).

U sistemu upravljanja turističkom destinacijom, jednu od najznačajnijih uloga ima Destination Management Organization (DMO), tj. organizacija za destinacijsko upravljanje. Njen osnovni zadatak je planiranje, organizovanje, kontrola, vođenje i preuzimanje akcija usmjerenih ka postizanju prethodno definisanih ciljeva. Riječ je o savremenom konceptu organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom zasnovanog na sinergiji javnog i privatnog sektora, koji funkcionise po modelu partnerstva u smislu zastupljenosti i finansiranja. DMO je udružene javnog preduzeća koje sprovodi politiku razvoja destinacije, uključujući politiku marketing destinacije i koordinisano upravljanje komponentama destinacije (Toma & Mihai, 2022). Prve DMO su bile u osnovi usko fokusirane na promotivne, prodajne i aktivnosti vezane za odnos s javnošću, danas je upravljanje destinacijom mnogo šire, profesionalnije i sofisticiranije. U teorijskoj ravni, pojam DMO odnosi se na tijelo koje je zaduženo za upravljanje turističkom destinacijom, čiji zadatak jeste koordinacija aktivnostima svih subjekata koji učestvuju u turističkom razvoju destinacije (Vagena Akrivi, 2021).

Petrić (2011) navodi, da DMO može biti formiran na različitim nivoima, na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou i u zavisnosti od toga dodjeljuju mu se različite odgovornosti i uloge. Osnovna razlika navedena tri nivoa DMO-a u zadacima jeste što se DMO na lokalnom nivou ne bavi aktivnostima destinacijske promocije, brendiranja i stvaranja imidža, već je to zaduženje regionalnog ili nacionalnog DMO-a. Sa druge strane, kada su u pitanju specifični zadaci i odgovornosti DMO-a na lokalnom nivou, izdavaju se: olakšavanje bukinga, koordinacija i upravljanje, informisanje posjetioca i rezervacije, razvoj i upravljanje manifestacijama i atrakcijama. Osim toga, DMO ima značajnu ulogu u interakciji i oblikovanju digitalnog ekosistema turističke destinacija, na način što može uticati na usvajanje novih tehnologija i preoblikovanje poslovnih strategija u samoj destinaciji (Herasimovich et al., 2024).

Već više o deceniju u nazad, u turističkoj industriji važnu ulogu u upravljanju destinacijom zauzimaju Destination Management Companies (DMC), odnosno Kompanije za upravljanje destinacijom. Sa njihovog istorijskog aspekta, ovakav tip organizacije nastao je početkom sedamdesetih godina XX vijeka u Sjedinjenim Američkim Državama, sa ciljem da se prepozna i prizna sve aktivnije učešće ground operatora kao specijalista za logistiku u samoj destinaciji (Schuman, 2005). DMC pomaže klijentima u organizaciji putovanja, od početka do kraja, i u potpunosti je prilagođeno potrebama klijenata. Takođe, jedna od njihovih glavnih karakteristika jesu individualni kanali distribucije zahvaljujući kojima je omogućena direktna prodaja proizvoda i usluga (Fernandez-Villaran et al., 2022). Turističke agencije i organizatori putovanja ključni su u organizovanom turizmu. Savremeno poslovanje sve više se oslanja na online aktivnosti, gotovo u potpunosti zamjenjujući tradicionalne agencije kao posrednike. Internet omogućava efikasniju komunikaciju između pružaoca usluge i potrošača. Pozitivan trend dolaznih aktivnosti dodatno jača ulogu DMC-a (Spasić et al., 2015).

3. HIPOTEZE I METODOLOGIJA

U ovom istraživanju je postavljena jedna glavna hipoteza, koja se odnosi na selektivne oblike turizma u Crnoj Gori. Hipoteza će biti razrađena na osnovu analize prikupljenih podataka iz anketnog istraživanja i relevantnog teorijskog okvira:

Hipoteza 1: Razvoj selektivnih oblika turizma u velikoj mjeri zavisi od kvalitetnog upravljanja turističkom destinacijom zasnovanog na jasno koncipiranoj strategiji razvoja, koja definiše diverzifikovanu turističku ponudu u skladu sa raspoloživim resursima na destinaciji.

Za obradu podataka korišćeni su IBM SPSS softver. Rezultati istraživanja su prikazani tabelarno. U analizi rezultata primjenjena je deskriptivna statistika. Kategorički podaci su predstavljeni apsolutnim i relativnim frekvencijama. Numerički podaci su opisani aritmetičkom sredinom i standardnom devijacijom. U cilju dokazivanja hipoteze, primjenjen je Pirsonov koeficijent korelacije i analiza varijanse. U istraživanju je učestvovalo ukupno 32 ispitanika, a anketa je distribuirana putem platforme Google Forms i sprovedena među Turističkim organizacijama (LTO) i Destinacijskim menadžment organizacijama (DMO) u Crnoj Gori.

4. REZULTATI

U Tabeli 1 prikazani su podaci o profilu ispitanika. Na osnovu dobijenih podataka možemo utvrditi da je nešto veći procenat kompanija za destinacijski menadžment učestvovalo u istraživanju u odnosu na turističke organizacije, obzirom da podaci pokazuju učešće DMO-a sa 56.3% u odnosu na TO, koje su učestvovala sa 43.8%. Kada je u pitanju broj zaposlenih, prosječan broj zaposlenih iznosi 16.3, a standardna devijacija je 23.2. Vrijednost standardne devijacije se može objasniti velikim varijacijama u broju zaposlenih koje se kreću u rasponu od 3 do 130. Što se tiče godina poslovanja, prosječan broj godina poslovanja iznosi 15.2, a vrijednost standardne devijacije je 7.3. Raspon godina poslovanja kreće se od dvije do 26.

Tabela 1. Profilna tabela

Tip organizacije	Kompanija za destinacijski menadžment (DMC)	56.3%
	Turistička organizacija (TO)	43.8%
Broj zaposlenih	Srednja vrijednost	16.3
	Standardna devijacija	23.2
	Minimum	3
	Maksimum	130
Dužina poslovanja	Srednja vrijednost	15.2
	Standardna devijacija	7.3
	Minimum	2
	Maksimum	26

Izvor: Autor

5. DISKUSIJA

U Tabeli 2 je predstavljen koeficijent korelacije između ocjene kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom i ocjene usmjerenosti Strategije razvoja ka selektivnom turizmu.

Tabela 2. Povezanost između ocjene kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom i ocjene usmjerenosti Strategije razvoja ka selektivnom turizmu

Pitanje		Prema Vašem mišljenju, koliko je postojeća Strategija razvoja turizma Crne Gore usmjerena ka razvoju selektivnih oblika turizma?
Kako ocjenjujete kvalitet upravljanja turističkom destinacijom?	Pearson Correlation	.813**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	32

Izvor: Autor

Utvrđena je statistički značajna veoma visoka povezanost između ocjene kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom i ocjene usmjerenosti Strategije razvoja ka selektivnom turizmu ($r(30) = .813$, $p < .001$). Dobijena povezanost je pozitivna, dakle, što je pozitivnija ocjena kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom, to je viša ocjena usmjerenosti Strategije razvoja turizma Crne Gore ka razvoju selektivnih oblika turizma.

U Tabeli 3 je predstavljen koeficijent korelacije između ocjene kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom i procjene diversifikovanosti ponude.

Tabela 3. Povezanost između ocjene kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom i procjene diversifikovanosti ponude

Pitanje		Prema Vašem mišljenju, koliko je turistička ponuda u Crnoj Gori diversifikovana u odnosu na raspoložive resurse?
Kako ocjenjujete kvalitet upravljanja turističkom destinacijom?	Pearson Correlation	.418*
	Sig. (2-tailed)	.017
	N	32

Izvor: Autor

Utvrđena je statistički značajna povezanost srednjeg intenziteta između ocjene kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom i diversifikovanosti ponude ($r(30) = .418$, $p = .017$). Dobijena povezanost je pozitivna, dakle, što je pozitivnija ocjena kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom, to se procjenjuje da je veća diversifikovanost ponude.

U Tabeli 4 je predstavljen koeficijent korelacije između ocjene usmjerenosti Strategije razvoja ka selektivnom turizmu i procjene diversifikovanosti ponude.

Tabela 4. Povezanost između ocjene usmjerenosti Strategije razvoja ka selektivnom turizmu i procjene diversifikovanosti ponude

Pitanje		Prema Vašem mišljenju, koliko je turistička ponuda u Crnoj Gori diversifikovana u odnosu na raspoložive resurse?
Prema Vašem mišljenju, koliko je postojeća Strategija razvoja turizma Crne Gore usmjerena ka razvoju selektivnih oblika turizma?	Pearson Correlation	.494**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	32

Izvor: Autor

Utvrđena je statistički značajna povezanost srednjeg intenziteta između usmjerenosti Strategije razvoja ka selektivnom turizmu i procjene diversifikovanosti ponude ($r(30) = .494$, $p = .004$). Dobijena povezanost je pozitivna, dakle, što je pozitivnija ocjena usmjerenosti Strategije ka selektivnom turizmu, to se procjenjuje da je veća diversifikovanost ponude.

U Tabeli 5 je predstavljeno poređenje tri grupe ispitanika (1 – ne postoje jasno definisane strategije, 2 – djelimično postoje, 3 – postoje) u pogledu ocjene kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom.

Tabela 5. Poređenje tri grupe ispitanika (prema postojanju jasno definisanih strategija za razvoj selektivnih oblika turizma) u pogledu ocjene kvaliteta upravljanja turistikom destinacijom

Pitanje		Suma kvadrata	df	Prosječan kvadrat	F	p
Da li postoje jasno definisane strategije za razvoj selektivnih oblika turizma u Crnoj Gori?	Između grupa	8.681	2	4.340	5.427	.010
	Unutar grupa	23.194	29	.800		
	Ukupno	31.875	31			

Izvor: Autor

Rezultati ANOVA testa pokazuju da postoje statistički značajne razlike između ispitanika u pogledu prosječnih ocjena kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom ($F(2,29) = 5.427$, $p = .010$). Naknadnim testovima za višestruka poređenja (Tuckey HSD) utvrđeno je da se ispitanici koji smatraju da ne postoje jasno definisane strategije za razvoj selektivnih oblika turizma u Crnoj Gori statistički značajno razlikuju u pogledu prosječne ocjene kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom ($M=2.42$) u odnosu na ispitanike koji smatraju da su strategije djelimično jasno definisane ($M=3.39$). Ispitanici koji imaju afirmativniji stav prema strategiji skloniji su da daju pozitivniju ocjenu kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom.

U Tabeli 6 je predstavljeno poređenje tri grupe ispitanika (1 – ne postoje jasno definisane strategije, 2 – djelimično postoje, 3 – postoje) u pogledu ocjene usmjerenosti Strategije razvoja turizma Crne Gore ka razvoju selektivnih oblika turizma.

Tabela 6. Poređenje tri grupe ispitanika (prema postojanju jasno definisanih strategija za razvoj selektivnih oblika turizma) u pogledu ocjene usmjerenosti Strategije razvoja turizma Crne Gore ka razvoju selektivnih oblika turizma

Pitanje		Suma kvadrata	df	Prosječan kvadrat	F	p
Da li postoje jasno definisane strategije za razvoj selektivnih oblika turizma u Crnoj Gori?	Između grupa	8.333	2	4.167	7.713	.002
	Unutar grupa	15.667	29	.540		
	Ukupno	24.000	31			

Izvor: Autor

Rezultati ANOVA testa pokazuju da postoje statistički značajne razlike između ispitanika u pogledu prosječnih ocjena kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom ($F(2,29) = 7.713$, $p = .002$). Naknadnim testovima za višestruka poređenja (Tuckey HSD) utvrđeno je da se ispitanici koji smatraju da ne postoje jasno definisane strategije za razvoj selektivnih oblika turizma u Crnoj Gori statistički značajno razlikuju u pogledu prosječne ocjene usmjerenosti Strategije razvoja turizma Crne Gore ka razvoju selektivnih oblika turizma ($M=2.17$) u odnosu na ispitanike koji smatraju da su strategije djelimično jasno definisane ($M=3.00$) i one koji smatraju da postoje jasno

definisane strategije ($M=4.00$). Ispitanici koji imaju afirmativniji stav prema strategiji skloniji su da daju pozitivniju ocjenu usmjerenosti Strategije razvoja turizma ka razvoju selektivnih oblika turizma.

U Tabeli 7 je predstavljeno poređenje tri grupe ispitanika (1 – ne postoje jasno definisane strategije, 2 – djelimično postoje, 3 – postoje) u pogledu procjene diversifikovanosti ponude.

Tabela 7. Poređenje tri grupe ispitanika (prema postojanju jasno definisanih strategija za razvoj selektivnih oblika turizma) u pogledu procjene diversifikovanosti ponude

Pitanje		Suma kvadrata	df	Prosječan kvadrat	F	p
Da li postoje jasno definisane strategije za razvoj selektivnih oblika turizma u Crnoj Gori?	Između grupa	12.208	2	6.104	7.480	.002
	Unutar grupa	23.667	29	.816		
	Ukupno	35.875	31			

Izvor: Autor

Rezultati ANOVA testa pokazuju da postoje statistički značajne razlike između ispitanika u pogledu prosječnih procjena diversifikovanosti ponude ($F(2,29) = 7.480$, $p = .002$). Naknadnim testovima za višestruka poređenja (Tuckey HSD) utvrđeno je da se ispitanici koji smatraju da ne postoje jasno definisane strategije za razvoj selektivnih oblika turizma u Crnoj Gori statistički značajno razlikuju u pogledu procjene diversifikovanosti ponude ($M=1.67$) u odnosu na ispitanike koji smatraju da su strategije djelimično jasno definisane ($M=2.83$) i one koji smatraju da postoje jasno definisane strategije ($M=3.50$). Zaključak je da su ispitanici koji imaju afirmativniji stav prema strategiji skloniji da daju pozitivniju procjenu diversifikovanosti ponude.

Na osnovu dobijenih rezultata, **H1 (glavna hipoteza) se prihvata u potpunosti.**

6. ZAKLJUČAK

Na osnovu cjelokupnog istraživanja o izazovima upravljanja selektivnim oblicima turizma u Crnoj Gori, možemo zaključiti da postoji nekoliko ključnih faktora koji u velikoj mjeri utiču na kvalitet upravljanja turističkom destinacijom i konkurentnost turističke ponude. Dobijeni rezultati potvrđuju da je za razvoj selektivnih oblika turizma u Crnoj Gori neophodno izmijeniti strateška dokumenta, koja tretiraju oblast tursitičkog razvoja, na način što će se nova (diverzifikovana) ponuda uskladiti sa raspoloživim resursima, potrebama i željama savremenih turista. Visoka povezanost između kvaliteta upravljanja i usmjernost nove Strategije razvoja turizma prema selektivnim oblicima, nalgašava važnost strateškog planiranja kao bazičnog preduslova za uspjeh i prevazilaženje ključnih izazova crnogorskog turizma.

Jedan od glavnih izazova, prepoznat u okviru istraživanja jeste nedovoljna saradnja između turističkih organizacija (LTO i NTO) i kompanija za destinacijski menadžment (DMC). Takođe, izazovi se prepoznaju u okviru lošeg marketinga i promocije same tursitičke ponude, nedostatka inovacije u ponudi i loše infrastrukture. Turistička ponuda u Crnoj Gori nije dovoljno diverzifikovana u odnosu na dostupne resurse, što se izrazito negativno odražava na konkurentnost turističke destinacije na međunarodnom turističkom tržištu.

Uvođenjem novih, inovativnih i atraktivnih proizvoda selektivnih oblika turizma u aktuelnu turističku ponudu Crne Gore, predstavljalo bi ključ za uspostavljanje održivog razvoja i povećanje konkurentnosti Crne Gore na globalnom nivou, s tim da strateški pristup mora uključiti jasno definisane prioritete i resurse za razvoj selektivnih oblika turizma, povećanje koordinacije i saradnje među stejkholderima u turizmu, poboljšanje infrastrukture i olakšan pristup turističkim atrakcijama i veće korišćenje digitalnih alata za promociju i marketing.

U konačnom, jedan od ključnih koraka unapređenja jeste izrada strategije brendiranja selektivnih oblika turizma, koja će Crnu Goru pozicionirati kao prepoznatljivu i atraktivnu destinaciju za specifične grupe turista. Ovaj pristup će omogućiti bolje korišćenje potencijala destinacije, produžiti trajanje sezone, privući veći broj dolazaka iz glavnih emitivnih zemalja i u konačnom doprinijeti boljem ekonomskom ambijentu na lokalnom i nacionalnom nivou.

REFERENCE

- Azmi, E., Che Rose, R. A., Awang, A., & Abas, A. (2023). Innovative and Competitive: A Systematic Literature Review on New Tourism Destinations and Products for Tourism Supply. Sustainability, 15(2), 1187. <https://doi.org/10.3390/su15021187>
- Đurašević, S. (2008). Turistička putovanja – Savremeni koncepti prodaje. CID.
- Fernandez-Villaran, A., Garcia-Rivera, A., Pastor-Ruiz, R. (2022). Disintermediation and the role of DMCs: a new management strategy in rural tourism. European Journal of Innovation Management. 10.1108/EJIM-06-2022-0348

- Herasimovich, V., Alzua-Sorzabal, A., Guereño-Omil, B., & Thiel-Ellul, D. (2024). Varying Roles of Destination Management Organizations in the Digital Business Ecosystem of Tourist Destinations. In Proceedings of the ENTER e-Tourism Conference (pp. 61–66). https://doi.org/10.1007/978-3-031-58839-6_7
- Panasiuk, A. (2017). From basic tourism products to a comprehensive offer of a tourism area. *Barometr Regionalny: Analizy i Prognozy*, 15(3), 59–66. <https://doi.org/10.56583/br.446>
- Petrić, L. (2011). Upravljanje turističkom destinacijom: načela i prakse. Ekonomski fakultet u Splitu.
- Rabotić, B. (2013). Selektivni oblici turizma. Visoka turistička škola strukovnih studija.
- Schuman, P. (2005). The guide to successful destination management. John Wiley & Sons.
- Spasić, V., & Pavlović, D. (2015). The role of destination management companies (DMC) in improving competitiveness of Serbia as a tourism destination. In SITCON 2015 – International Conference on Contemporary Theory and Practice in Construction., 23-28.
- Toma, S., Mihai, D. (2022). The Roles and Functions of Destination Management Organizations (DMOs) in the Success and Performance of Tourism Destinations. *Ovidus Univesity Annals, Economic Sciences Series Volume XXVII*. DOI: 10.61801/OUAESS.2022.2.108
- Vagena Akrivi, P. (2021). Digital nomads and tourism industry. *Academia Letters*, 2021(4745). <https://doi.org/10.20935/AL4745>
- Vučetić, A. (2023). Menadžment selektivnog turizma, Univerzitet Crne Gore.