



PLANIRANJE KAO ELEMENT STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U TURIZMU

PLANNING AS AN ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN TOURISM

Biljana Ilić | Fakultet za menadžment, Zaječar | biljana.ilic@fmz.edu.rs

Vidoje Stefanović | Prirodno-matematički fakultet, Niš | widojes@yahoo.com

Sažetak

Ako se pod menadžmentom razume proces stvaranja i održavanja potrebnih uslova pri kojima pojedinci, delujući u organizovanim grupama, ostvaruju predviđen cilj, onda su aktivnosti menadžmenta veoma raznovrsne. One obuhvataju različite načine ispoljavanja u procesu osnivanja, tekućeg poslovanja i dugoročnog (strateškog) razvoja poslovnih sistema u turizmu. Zato treba planirati. Pojam planiranja u turizmu jednako je kompleksan, kao i sam pojam turizma. Budući da je turistički kompleks višeslojna pojava, tako valja razumeti i planiranje u turizmu. Zato se odmah postavlja pitanje: šta zapravo treba planirati u turizmu, da li čitav fenomen kao takav, njegove delove (privredne i neprivredne), pojedine subjekte koji posredno ili neposredno sudeluju u turizmu, ili pak planirati turistička kretanja? Planiranje predstavlja jedan od potprocesa stratezijskog menadžmenta, a rad daje osvrt na planiranje u turizmu, kao bitnom činiocu privrede, ukazujući na načine dugoročnog planiranja.

Abstract

If management is understood as a process of making and sustaining the needed conditions where individuals, acting in organized groups, accomplish predicted goal, then the activities of management are very heterogeneous. They include different ways of showing, in the process of founding, current businesses and long-term (strategic) development of business systems in tourism. Because of that the planning should be made. The concept of planning in tourism is equally complex as the concept of tourism itself. The planning in tourism should be understood as a multiplex occurrence because the touristic complex is also multiplex. That's why the following question is important: what exactly should be planned in tourism, is it the whole phenomenon as such, its parts (economic and non-economic), special subjects which directly or indirectly take part in tourism, or planning touristic movements? Planning is one of the sub-processes of strategic management, and the Paper gives an insight into planning in tourism as an important factor of the economy, especially on the ways of long-term planning.

Ključne reči: *Strategijski menadžment, planiranje, turizam, tekuće poslovanje, dugoročni razvoj, dugoročno planiranje*

Keywords: *Strategic management, planning, tourism, current business operations, long-term development, long-term planning*

1. Uvod

Pojam planiranja u turizmu jednako je kompleksan, kao i sam pojam turizma. Budući da je turistički kompleks višeslojna pojava tako valja razumeti i planiranje u turizmu. Zato se odmah i postavlja pitanje: šta zapravo treba planirati u turizmu, da li čitav fenomen kao takav, njegove

Rad je rađen u okviru projekta 179013- Održivost Srba i nacionalnih manjina u pograničnim opštinama istočne i jugoistočne Srbije koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke

delove (privredne i neprivredne), pojedine subjekte koji posredno ili neposredno sudeluju u turizmu, ili sama turistička kretanja? Turizam se u poslednjih par decenija jako razvio i postao jedna od vodećih svetskih privrednih grana. Kao takav, vrlo je kompleksan, te se za turizam može reći da je višedimenzionalna pojava! Reč „turizam“ potiče od engleske reči *tour*, što u prevodu znači: put, kružno putovanje, obilaženje, itd. Pri tome, to putovanje se obavlja iz zadovoljstva i sa zadržavanjem u različitim mestima. Jedna turistička organizacija se sastoji od mnogobrojnih resursa ali ljudski resursi, čine njenu meku i sofisticiranu, najvažniju komponentu.

Savremeno upravljanje ljudskim resursima u organizacijama, nije nimalo jednostavan zadatak. Nekada je bilo dovoljno da rukovodilac ili menadžer bude na poziciji da izdaje naređenja, koja su se morala poštovati. Međutim, razvojem sveukupnih društvenih odnosa, razvio se i pristup upravljanju ljudskim resursima. Savremeno tržište karakterišu turbulentne promene, dok ih je globalizacija još više ubrzala. Kako su organizacije morale da se prilagođavaju uslovima poslovanja, tako su i njihovi lideri morali da menjaju stilove upravljanja. Strategijsko upravljanje predstavlja savremeni proces upravljanja posebno u turizmu, jer je neophodno planirati određene delatnosti i zacrtati ciljeve na duži vremenski period. Kako su uslovi savremenog tržišta turbulentni i brzo se menjaju, strategija upravljanja dobija na značaju još i više, jer je neophodno predvideti promene koje dolaze. S tim u vezi, potrebno je planirati i donositi odluke od vitalnog značaja za razvoj čitave zajednice, tj. države i šire, na duži vremenski rok. Dugoročno upravljanje i planiranje podrazumeva sagledavanje svih faktora koji utiču na primenu adekvatne strategije razvoja jedne zemlje i njenih regiona. Takvi strategijski pravci predstavljaju razvojne planove čiji je krajnji dometa ostvarivanje zadatih ciljeva i ostvarenje željene budućnosti [2].

2. Nešto više o turizmu

Turizam se, kao sastavni deo privrednog i ukupnog društvenog razvoja, u mnogome razlikuje od industrije i uopšte proizvodnih delatnosti. Te razlike proizilaze iz činjenice da proizvodne delatnosti generišu razvoj proizvođači nove vrednosti, a turizam prvenstveno podstiče razvoj trošeci te vrednosti.

Savremene ekonomije predstavljaju ekonomije usluga, a razvojna ograničenja razvijenih privreda izviru iz sfere potrošnje, a ne proizvodnje. Iz tih činjenica turizam izvodi razvojne funkcije. Turizam, razvojne funkcije temelji na kompleksnoj međuzavisnosti turističke potrošnje i brojnih proizvodnih sektora. S toga se turizam ne može posmatrati i turizmom upravljati, ako se on konvencionalno definiše kao određena grana, u okviru nacionalne klasifikacije delatnosti. Njegov je «prirodni okvir» specifičan društveni (pod) sistem koji se vrlo često naziva turistički sistem ili turistička privreda [11]. Turistička privreda nema formalne granice i strukturu. Ona je skup raznovrsnih elemenata čije interese na «beskrajno» različite načine povezuje turizam. Zbog toga je upravljanje takvim sistemom, po kriterijumima javnih interesa, izuzetno složeno. Kada se ostvari dovoljan fond slobodnog vremena, određeni nivo kvaliteta života i materijalna sredstva - novac, rađa se motivacija kod ljudi da putuju. Onoga trenutka kada se opredele gde će i na koji način da otputuju, potrebno je da postoje sredstva kojima se putuje i objekti gde će da borave kad stignu u turističku destinaciju svog cilja putovanja. Nije dovoljno da im se obezbedi samo mesto za smeštaj i ishranu, već je potrebno mnogo više, tj. objekti za zabavu, servisi, usluge obezbeđenja itd. Operator (neposredni izvršilac) koji kratkoročno gleda, veruje da posao počinje onda kada mušterija uđe na ulazna vrata. Menadžer shvata da postoji ogroman svet ispred ulaznih vrata nazvan «putovanje i turizam», koji obezbeđuje obim posla za koji je neko zainteresovan. Tako aerodromi shvataju da je prodaja avionskih karata neophodna da bi se nekom prodao cilj za koji će da putuje; direktor hotela shvata da od bogatstva imovine zavisi bogatstvo ciljeva čiji je on deo. To je ono na čemu se zasniva suština razvoja turizma. Razumevanjem šta sve zahteva putovanje i turizam od strane onoga ko vodi posao i ko se oslanja na to da će posetilac biti u boljoj poziciji, zauzima unapred ulogu u obezbeđenju tog posla za sebe. Međunarodne turističke veze su sastavni deo opšteg procesa internacionalizacije svetskih privrednih veza. U uslovima naučno-tehničke revolucije, produžetka razvoja međunarodne ekonomske integracije, daljeg

produbljanja međunarodne podele rada, rasta kulturnih, naučnih, sportskih i drugih međudržavnih kontakata, težnja naroda za kontaktima korišćenjem iskustva drugih zemalja u stvaranju materijalnih i drugih vrednosti, nalazi svoj odraz u pojačavanju putovanja. I zato, poslednjih godina u mnogim zemljama stabilno se razvija turistička privreda, koja raspolaže ogromnom materijalnom bazom i koja obezbeđuje zaposlenje miliona ljudi i koja uzajamno deluje skoro sa svim privrednim granama.

Turistička privreda koja ostvaruje proizvodnju usluga u turizmu je privredni kompleks koji uključuje putnički transport (vazdušni, vodeni, kopneni – automobilski i železnički) sa razgranatom mrežom tehničkih službi, različita preduzeća (specijalizovana, kao i veliki broj preduzeća koja nemaju jasno izražen turistički karakter (tzv. «slobodne» grane za turizam), delimično preduzeća u oblasti transportne mašinogradnje, proizvodnju automobila, proizvodnju goriva, kapitalnu i putnu izgradnju, industriju suvenira i u celini prehrambenu industriju, mnoge grane poljoprivrede itd.

Nudi se i široka sfera usluga, koje su turistima potrebne u toku putovanja. Kako bi turistička aktivnost donosila ekonomske rezultate na tri različita nivoa i to: globalnom, tj. nacionalnom nivou ili zemlji u celini, okvirnom, odnosno regionalnom nivou i funkcionalnom, tj. lokalnom ili turističkom mestu - lokalitetu, potrebno je u turističku delatnost ukomponovati kompleks sledećih usluga:[8]

1. Smeštaj turista (hoteli, moteli, kampinzi, pansioni, sanatorijumi, turističke baze). Turisti mogu da se smeste u privatne stanove, kuće zakupljene kod lokalnog stanovništva, šatore, kućice – prikolice, na brodove, vozove, jahte i dr.;
2. Usluge snabdevanja turista hranom (restorani, kafe – restorani, automati, kafane, barovi, taverne itd.);
3. Usluge premeštaja turista po zemlji koju posećuju i po drugim zemljama različitim vrstama putničkog transporta (vozovima, brodovima, morskim i rečnim čarter - linijama, autobusima). Razvoj transporta učinio je znatno dostupnijim putovanja turista u udaljene destinacije, kako po oblicima sredstava, tako i po vremenu. Izbor transportnih sredstava zavisi od geografskog položaja zemlje koja se posećuje, njene udaljenosti od zemlje izlaska i uslovljen je socijalnim položajem turista.
4. Reklamne usluge. Uloga reklame u sferi turizma je veoma velika, mada ona pokazuje neposredni uticaj na karakter i dimenzije potražnje. Upravo reklama određuje stepen informisanosti stanovništva o tržišnoj ponudi i turističkim resursima ove ili one teritorije. Problem pojačavanja uticaja turističke reklame je od aktuelnijih savremenih problema u celom svetu.
5. Prometne usluge. To su usluge turističkih agencija (razrada maršruta putovanja, rezervisanje mesta u putu i u hotelima, davanje informacija o turističkim resursima ovog ili onog reona, o postojećim sredstvima smeštaja, carinskim i pograničnim formalnostima i dr., biro putovanja, vodiči – prevodioci, vođe grupa itd.);
6. Usluge za zadovoljavanje kulturnih potreba turista (poseta pozorištima, bioskopima, muzejima, galerijama), obilazak atraktivnih prirodnih i istorijskih lokaliteta, te poseta sportskim takmičenjima i drugim institucijama koje prezentiraju različite znamenitosti i kulturne vrednosti;
7. Usluge zadovoljavanja poslovnih i naučnih interesovanja turista (učesće na kongresima, naučnim konferencijama, simpozijumima, savetovanjima, seminarima, sajmovima i izložbama);
8. Usluge trgovinskih preduzeća, kako opšte, tako i specijalne namene (prodaja suvenira, razglednica, dijapozitiva itd.);

9. Usluge kontrolno – administrativnih organa (pograničnih, valutnih, karantinskih, policijskih službi, a takođe organi koji pružaju usluge formulisanja dokumenata – pasoša, viza i dr.);
10. Usluge službe zaštite prirode i istorijskog i kulturnog nasleđa;
11. Usluge informativnih služba za turiste;(TIC-ovi)
12. Usluge sredstava informisanja (novine, časopisi, književna izdanja);
13. Usluge državnih turističkih organa;
14. Usluge stranih pravnih lica i društvenih turističkih organizacija.

Sve navedene karakteristike turizma, odnose se i na Srbiju. Područje Balkana, odnosno Balkanskog poluostrva uvek je privlačilo pažnju prilikom proučavanja raznih društvenih događaja. Država Srbija kao jedan segment te regije, sa aspekta društvenog razvoja je vrlo interesantna za posmatranje. Neujednačen regionalni razvoj Srbije, u kojoj se izdvajaju Beograd, Novi Sad i područje centralne Srbije, kao razvijeni regioni, a sa druge strane slabije razvijeni regioni na jugu i istoku zemlje su svakako vrlo zanimljivo područje kada je u pitanju ispitivanje kvaliteta života u zemlji. Jer, u manje razvijenim regionima Srbije koncentrisana su prirodna bogatstva čijim se pravilnom korišćenjem može uticati na poboljšanje kvaliteta života [2]. Dakle, turizam kao delatnost ima veliki uticaj i na podizanje kvaliteta života ljudi u regijama u kojima se odvija. Za Srbiju je uputno da svoja bogatstva iskoristi na krajnje mudar i ekonomičan način te da se na turističkoj mapi sveta nađe kao poželjna destinacija. Svakako je potrebno da se za ovakav cilj pribegava strategijskom planiranju, kao i strategijskim zadacima u okviru tog planiranja.

3. Zadaci planiranja

Uopštena definicija planiranja govori da je to proces utvrđivanja odgovarajućih budućih aktivnosti u spektru više mogućnosti tj. opcija [13]. Dakle, u fokusu procesa planiranja uvek su očekivane ili željene promene tj. budućnost. Planiranje se u turizmu pojavljuje u obliku različitih pristupa, od pojedinaca koji planiraju svoj odmor, preko privrednih subjekata i pojedinih destinacija koje planiraju buduće strategije kojima će doseći odgovarajuće razvojne ili poslovne ciljeve, do država koje planiraju ulogu turizma u svom budućem privrednom i društvenom razvoju, te međudržavnih i međunarodnih organizacija i institucija koje planiraju svoje buduće aktivnosti. Zbog toga planiranje treba shvatiti kao proces kojim se svesno utvrđuju ciljevi i zadaci koje treba u određenom vremenskom razdoblju dostići u nekom sektoru ili objektu. Ali, planiranje treba shvatiti i kao metod koji znači skup načina i metodoloških postupaka kojima se utvrđuju planirani sadržaji i preovlađuju nepodudarnosti i teškoće u sadašnjem stanju. U skladu sa ovim teorijama, turizam objašnjava planiranje kao «planiranje globalnih ciljeva, a to znači u prvom redu sintetizovanih rezultata i učinaka turističke politike, a u drugom redu kao planiranje zadataka pojedinih njenih nosilaca i izvršilaca» [7]. Dakle, planiranje u turizmu je instrument ekonomske politike, ili preciznije razvojne politike kao podvrste ekonomske politike. Od mnogobrojnih karakteristika planiranja u turizmu, posebno treba istaći relativnu neistraženost tog procesa, upravo zato što je turizam komplikovana, međusektorska aktivnost. Razlog je i to što je turistički proizvod plod psihološkog doživljaja što ga svaki turista ponaosob kreira u turističkoj destinaciji, a da sledstveno tome turizam može generisati socio – kulturne koristi, kao i probleme. I u teoriji planiranja turizma važe opšta načela planiranja: načelo optimalnosti, načelo usklađenosti, načelo realnosti, načelo konkretnosti, načelo naučnosti, načelo potpunosti, načelo preglednosti, načelo demokritičnosti, načelo pravovremenosti, načelo integralnosti i sl. Kada se pak govori o karakteristikama planiranja u turizmu potrebno je da bude kontinuirano, fleksibilno, sistematsko, analitičko, integrisano, zajedničko, implementarujuće i usmereno održivom razvoju [12].

Nikada se ne sme ispustiti iz vida da ovde konačne odluke zavise od mišljenja javnosti što od planiranja zahteva veliku adaptabilnost. Planiranje u turizmu bi trebalo da se odvija kroz sledeće faze:

- pripremna faza (davanje referenci za planski projekat; bira se multidisciplinarni projekat ili daju se preporuke u pisanom obliku da se projekat odvija na valjan način itd)
- determinisanje ciljeva turističkog razvoja (preliminarno utvrđivanje ciljeva koji se potvrđuju u planskom procesu; ciljevi koji uravnotežuju ekonomske i socio – kulturne faktore za zaštitu okoline; učestvuju i državne i lokalne vlasti, ali i stanovništvo)
- istraživanje i evaluacija svih relevantnih elemenata od uticaja na planske odluke (socio – kulturne karakteristike prostora; životna sredina, turistički resursi postojeće i potencijalne turističke destinacije, dostignuta turistička razvijenost, postojeće i potencijalno turističko tržište; postojeća i potrebna infrastruktura, institucionalni elementi, ljudski resursi, investiciona aktivnost i sl.).
- analiza i sinteza podataka dobijenih istraživanjem (tržišni segmenti koji će se promovisati; tipovi turista; tržišne mete; kapacitet nosivosti; SWOT – analiza; formulisanje turističke politike; donošenje PLANA)
- formulisanje dodatnih preporuka (poboljšanja potrebna turističkoj destinaciji; preporuke se daju u vidu određenih standarda i sl.)
- implementacija i menadžment (planovi nemaju nikakvu vrednost ukoliko se ne realizuju; posebna odgovornost za to pripada menadžmentu).

4. Modeli planiranja u turizmu

Metodologija i modeli planiranja razvijali su se načinom i dinamikom kako se razvijao i sam fenomen turizma. Kako su se menjala razmišljanja o uticaju turizma na privredne tokove, tako se menjala i metodologija planiranja turizma. Sumirajući sve teorijske stavove o tome, ali i praktična iskustva, modeli planiranja turizma se mogu podeliti na dve velike grupe: 1) **tradicionalni modeli** - fizičko planiranje- ekonomski pristup planiranju; 2) **savremeni modeli** - model PASOLP (Product's Analysis Sequence for Outdoor Leisure Planning) - model RPP (razvojno prostorno planiranje) [12].

4.1. Tradicionalni modeli planiranja turizma

Model fizičkog planiranja je najstariji pristup planiranju čije je polazište u analizi resursa i postojećih kapaciteta ponude. Sa tržišnog aspekta daje se samo procena globalnog tržišta, što znači da se prate trendovi na svetskom turističkom tržištu. Saobrazno ovim kretanjima zaključuje se ima li, ili nema potrebe graditi nove kapacitete turističke ponude. Model tek marginalno uvažava uticaj tržišta tražnje na planiranje kapaciteta ponude. Takođe, u njemu se ne insistira na analizi turističkog resursa, već se čini samo njegova procena, što se u praksi svodi na deskripciju prirodnih i društvenih pogodnosti za razvoj turizma, čime neki prostor raspoloživo. Ovaj model planiranja je nastao u vremenu spontanog razvoja turizma 60-ih do 80-ih godina prošlog veka.

Održao se sve do trenutka kada se ponuda izjednačila sa tražnjom i kada se postepeno počela pojavljivati ozbiljnija konkurencija u prodaji kapaciteta ponude. Kod ovog modela planiranja turizma mogu se razlikovati sledeće faze: analiza resursa i postojećih kapaciteta, programiranje dodatnih kapaciteta koje uključuje globalnu procenu tržišta, izrada detaljnih prostornih planova i evaluacija troškova i koristi. Model **ekonomskog pristupa** planiranju daje različite varijante razvojnih turističkih politika, pa mu više odgovara naziv pristup planiranju uz pomoć različitih ekonomskih politika. Bez obzira što je doneo svojevrsni napredak u planiranju, još uvek nema stvarne analize preduslova razvoja, niti analize resursa. Ovaj model polazi od procene resursa

i procene tržišta tražnje, da bi na temelju komparacije ova dva elementa proizašle i mogućnosti razvoja. Tako utvrđene mogućnosti postaju temelj za izradu detaljnih planova. Bez obzira što se ovde radi o delimičnom tržišnom pristupu planiranja, ipak je procena tržišta tražnje novost u planiranju. Jer, treba imati na umu da ako se ne sprovedi analiza preduslova razvoja resursa, ne mogu se utvrditi ni segmenti tražnje. Ekonomski pristup planiranju se pojavio u vremenu kada je ponuda obilato premašila tražnju, i kada «konfekcijska» ponuda više nije mogla uspešno konkurisati na tržištu tražnje. Zato je bilo neophodno obogatiti ponudu. Ovaj model se može podeliti na sledeće faze: procena i prognoza tržišta, istraživanje resursa i postojeće ponude, komparacija tržišta i resursa, varijante razvojnih turističke politike, izbor određenog razvojnog plana, odnosno razvojne turističke politike, detaljno planiranje izabrane politike [12].

4.2. Savremeni modeli planiranja turizma

Mnogi autori su predlagali u poslednje vreme različite modele, ali su oni, uglavnom bili predodređeni za neki poseban zadatak. Zato nisu mogli biti univerzalni, ali su unosili neke novine u planiranje. Najviše univerzalnosti uvažavajući svu kompleksnost turizma pokazali su modeli: PASOLP (Product's Analysis Sequence for Outdoor Leisure Planning) ili analiza proizvoda za postupno planiranje turizma i RPP (model razvijenog prostornog planiranja). Model PASOLP u potpunosti uvažava tržišni pristup planiranju i uveo je u planiranje analizu (pred) uslova razvoja. Zasniva se na objektu planiranja što je u tržišnoj privredi turistički proizvod. Budući da ima različitih definicija turističkog proizvoda, za potrebe ovog modela najprihvatljivija je ona po kojoj je turistički proizvod splet ili skup usluga, dobara i drugih uslova koja se zadovoljava određena turistička potreba. Autori ovog modela Lawson i Baud-Bovy tvrde da je turistički proizvod «ekspresija turističkog doživljaja» i ima tri elementa [10]: atraktivni resursi u određenoj destinaciji, ukupna turistička ponuda određene destinacije (smeštaj, lokalni transport, itd.), ostale usluge unutar destinacije i prevoz do destinacije uključujući i transfere. Model PASOLP je podeljen u četiri faze koje uključuju: istraživanja i analize; turističke politike i prioritetne tokove; fizički plan i implementaciju; učinke. **Prvu fazu** ili «istraživanja i analize» čine: analize postojećih i potencijalnih resursa, analize postojećeg turističkog tržišta i analize državne strukture, politika i prioriteta. **Druga faza** ili «turističke politike i prioritetni tokovi» vrši tzv. analizu «flow by flow» (jedno za drugim; da sve ide svojim tokom) kako bi se utvrdila najbolja opcija za turistički razvoj. Naime, već su u prethodnoj fazi utvrđeni značajni potencijalni tržišni segmenti, kao i lokaliteti od turističkog interesa, pa se, na temelju toga, u ovoj fazi za svaki potencijalni tržišni segment definišu i analiziraju različite varijante turističkih proizvoda u saradnji sa svim zainteresovanim stranama. **Treća faza** ili «fizički plan i implementacija» pristupa izradi detaljnog fizičkog plana ili «master plana». Takođe, radi se i odgovarajuća strategija za implementiranje uzimajući u obzir nacionalne politike i prioritete. **Četvrta faza** ili «učinci» razmatra ekonomske i socijalne rezultate od turističkog razvoja. Osnovne prednosti modela PASOLP su: omogućava razvoj različitih varijanti turističkih proizvoda, progresivan je i izbegava vraćanje na ranije etape, osigurava da se najbolje iskoristi najoriginalniji resurs neke destinacije, uvažava mišljenje svih društvenih nivoa, razlikuje kratkoročne, srednjeročne i dugoročne potrebe turističkog razvoja. S druge strane, najveća zamerka ovom modelu vezana je za neslaganja oko pojma »turističkog proizvoda«.

Model RPP (razvojnog prostornog planiranja) se temelji na uvažavanju činjenice da je turizam kretanje ljudi iz mesta domicila u turističko odredište radi zadovoljavanja svojih rekreativnih, kulturnih, sazajnih ili nekih drugih potreba. To nameće zaključak da će neke vrednosti prostora privući na sebe one segmente tražnje (one turiste) koji će na tim karakteristikama prostora moći zadovoljiti svoje potrebe. Prirodni i društveni resursi u određenom prostoru su temeljni faktori razvoja turizma i osnovni elementi ovog modela. Dakle, u obzir se uzimaju, osim atraktivnosti resursa, i ostali elementi ponude kao što su pristupačnost i saobraćajna povezanost, socio-kulturna obeležja sredine, političke prilike, opšta razvijenost, odnosno opšta privredna slika prostora i sl. Sledeći element ovog modela je utvrđivanje vrsta i oblika turizma na osnovu tržišne analize, analize prirodnih i društvenih resursa, odnosno analize celokupnog

okruženja. Model RPP ima sledeće faze: analiza preduslova razvoja, utvrđivanje tržišnih determinanata razvoja, programiranje kapaciteta ponude, razrada detaljnih planova, predviđanje ekonomskih, socijalnih i prostornih posledica [1]. Kako bi se savremeni modeli upravljanja u turizmu primenili, neophodno je primeniti i model savremenog lidera, odnosno nosioca upravljanja. U okviru stilova liderstva u poslednje tri decenije najveću pažnju teoretičara i praktičara privlači transformacioni stil. U pitanju je specifičan stil, svojstven onim liderima koji pored ostalog, jesu u stanju da zaposlene motivišu u tolikoj meri da oni mogu uraditi i ono što inače misle da nisu u stanju da urade. Transformaciono liderstvo odlikuje proces stalnih promena kako samih transformacionih lidera tako i njihovih sledbenika [9].

5. Najvažnije tehnike planiranja u turizmu

Tehnike planiranja u turizmu prate na svoj i specifičan način ciljeve i kriterijume koje određuje važeća metodologija planiranja. Kako se menjala metodologija, tako su se menjale i tehnike planiranja. Tako Lavson i Baud – Bouvi [6] razlikuju: tradicionalni i savremeni pristup planiranju u turizmu. U okviru tradicionalnog pristupa postoje: fizički i ekonomski pristup. Za **fizički pristup** je karakteristično da polazište u planiranju nalazi u **proceni resursa i postojećih kapaciteta**. Procena tražnje daje se samo u globalnim okvirima. Takvom pristupu planiranja odgovaraju tehnike koje se primenjuju u proceni fizičkog okruženja. To su tehnike kojima se selekcionišu pojedini prostori za turističko korišćenje na bazi ocene turističke vrednosti resursa (temperaturne karakteristike, karakteristike obale, karakteristike plaža, salinitet, čistoća mora ili slatkih voda, nagib terena, pošumljenost, bogatstvo i vrste faune, ukupni i odstrelni fond divljači, mineralni sastav toplih vrela i njihov kapacitet i sl.). **Ekonomski pristup** je uveo tržište tražnje u proces planiranja što je uslovilo i uvođenje odgovarajućih tehnika planiranja koje se temelje na ekonomskim potrebama i zakonostima. **Savremeni pristup** planiranja turizma zasniva se na tržišnim kriterijumima odnosno na ideji «turističkog proizvoda» (metoda PASOLP). Ovde se metodologija ne završava planom izgradnje kapaciteta ponude, nego vrednuje i stepen turističke razvijenosti nekog područja, uz konstantan proces evolucije i nadzora. Valja reći da se u planiranju turizma prepliću različite struke (ekonomija, geografija, urbanizam, arhitektura, demografija itd.) i da svaka od njih upotrebljava neke svoje tehnike planiranja.

Ipak, od svih tehnika pretežni deo otpada na one koje koristi ekonomija. Tri su tipa ekonomske analize koje se najviše koriste u planiranju turizma, a koriste se na svim prostornim nivoima: projekcija investicija i troškova kako bi se utvrdio potreban kapital za izvršenje određenog plana, procena prihoda koji će se ostvariti novom investicijom, cost - benefit analiza kojom se utvrđuje da li se postižu privredni, socijalni, ekološki i drugi efekti. Pri tome, najviše se koriste sledeće tehnike: input - output tehnika služi da se utvrde međusobni odnosi učesnika u planiranju razvoja turizma, tehnike predviđanja turističke tražnje, tehnike finansijske analize kojima se meri rentabilnost planiranih investicija (cash - flow ili tehnika novčanog toka; analiza osetljivosti itd.). Jedan od najvećih problema u planiranju turizma sa ekonomskog aspekta je nedostatak bazičnih statističkih podataka, kako o turističkoj ponudi tako i o turističkoj tražnji. To naravno, otežava, pa i ograničava utvrđivanje ekonomskih učinaka turizma u određenoj sredini. Zbog toga je Svetska turistička organizacija (WTO) predložila uspostavljanje jedinstvenog računa turizma na nivou svake zemlje, tzv. Tourism satellite Account.

To je složeni sistem praćenja i analize brojnih statističkih podataka koji obuhvata potrošnju turista i prihode od turizma, kao i troškove da se dostigne željeni nivo turističkog razvoja. Ovim će se dobiti mogućnost izračunavanja GDP od turizma za svaku zemlju. Ovaj sistem je od 2001.g. počeo da funkcioniše u malom broju zemalja, a računa se da će u narednih petnaestak godina on biti uveden u većinu turističkih zemalja sveta. To će biti odlična podloga za planiranje razvoja turizma, jer će se dobiti objektivni ekonomski indikatori. Uređivanje prostora namenjenog turističkoj eksploataciji, kao konačnom izrazu planiranja, zahteva i upotrebu brojnih tehnika koje se, inače koriste u urbanističkom i prostornom planiranju. To se odnosi na utvrđivanje mogućeg broja posetilaca u pojedinoj prostornoj jedinici i raspored jedinica u

prostoru. S obzirom na činjenicu da poslovanje u poslednjih par godina dobija novu dimenziju, odnosno dimenziju Održivog razvoja, turizam se kao poseban sklop prirodnih i društvenih komponenti sve više prilagođava konceptu „održivog turizma“. „Ono što ide u prilog održivom turizmu, to je činjenica da isti ima minimalan uticaj na prirodnu sredinu, vodeći računa da svojim poslovanjem zaštiti lokalne ekosisteme. Ovakva forma turističkog poslovanja se može nazvati i društveno odgovoran turizam“ [4].

6. Umesto zaključka

Sasvim je izvesno da opstanak na turbulentnom turističkom tržištu pored ostalog, u velikoj meri zavisi i od planskih aktivnosti. Ali one se bitno razlikuju od planskih aktivnosti u drugim privrednim oblastima, upravo zbog izražene heterogenosti turizma.

Zato je primena određenih modela „sine qua non“ (uslov bez koga se ne može) uspešnosti poslovanja svih poslovnih subjekata u turizmu. Njihova primena zahteva istovremeno i ljudske resurse koji će na adekvatan i efikasan način primeniti ono što poznaje teorija razvoja turizma.

Bibliografija

1. Češljaš, S. (1998) Razvoj razvojno prostornog planiranja u turizmu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 198
2. Ilić, B. (2016) Strategijski pravci regionalnog ekonomskog i ekološkog razvoja turističkog potencijala Gamzigradske banje, Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment, Zaječar.
3. Ilić, B., Mihajlović, D., Jovanović, L. (2017) Kvalitet života u Srbiji kao društvena komponenta održivog razvoja, Zbornik radova sa 7. Međunarodnog simpozijuma o upravljanju prirodnim resursima, Fakultet za menadžment Zaječar, Vol. VII, str 272-279.
4. Ilić, B., Paunković, DŽ., Popović G. (2013) Sustainable spa tourism in Serbia, Zbornik radova, Third international Symposium on natural resources management, Fakultet za menadžment Zaječar, ISBN: 978-86-7747-486-7, str.425-434.
5. Jafari, J. (2000) Tourism encyclopedia, Routledge, London
6. Lawson, F., Baud - Bovy, M. (1997) Tourist and Recreation Development, The Architectural press, London, str. 138-142
7. Marković, S. Marković, Z. (1998) Osnove turizma, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 108
8. Milenković, S. (1999) Turistička aktivnost u tržišnoj privredi, Vuk Karadžić, Paraćin, str.2-3.
9. Stefanović, V., Mihajlović, D., Ilić, B. (2017) Transformacioni lideri—neophodnost savremenog poslovanja, Megatrend revija, UDK 005.322:316.46, 14 (2), str. 291-308.
10. Stefanović, V. (2012) Ekonomika turizma, SVEN, Niš, str.113-116
11. Stefanović, V. (2010) Menadžment u turizmu, PMF, Niš, str. 32-45
12. Vuković, B. (2001) Turizam i razvoj, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 201-204
13. Wall, G. (2000) Planning , Routledge, London.

Istorija rada:

Rad primljen: 09.07.2018.

Prva revizija: 29.08.2018.

Prihvaćen: 10.09.2018.